

# Plan de Desarrollo

2021-2025





# Plan de Desarrollo 2021-2025

Manizales, 23 de marzo 2021



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES®



Acreditación Institucional  
**de Alta Calidad**  
Resolución 4792 del 15 de mayo de 2019

---

**Duván Emilio Ramírez Ospina**  
**Rector**

rector@umanizales.edu.co

Yamilhet Andrade Arango

**Vicerrectora**

vicerrectoria@umanizales.edu.co

Héctor Mauricio Serna Gómez

**Dirección de Investigaciones y  
Posgrados**

dir\_investigacion@umanizales.edu.co

Beatriz Elena Álzate Gómez

**Dirección de Proyección Social**

dir\_proyeccion@umanizales.edu.co

María Piedad Marín Gutiérrez

**Dirección de Docencia**

dir\_docencia@umanizales.edu.co

Ana María Hincapié

**Oficina de Relacionales Internacionales e  
Interinstitucionales**

dir\_ori@umanizales.edu.co

Edisson Stiven Castro Escobar

**Asesor de Planeación**

asesorplaneacion@umanizales.edu.co

Eliana Morales Zuluaga

**Dirección Administrativa y Financiera**

dir\_financiera@umanizales.edu.co

Margarita María Gaviria Herrera

**División de Desarrollo Humano**

dir\_desarrollohumano@umanizales.edu.co

Adriana Villegas Botero

**Dirección de Comunicaciones y Mercadeo**

dir\_comunicacionymercadeo@umanizales.edu.co

César Augusto Sepúlveda Ortiz

**Secretario General**

secretariogeneral@umanizales.edu.co

Juan Carlos Cardona Cardona

**Dirección de Registro Académico y Tecnologías  
de la Información**

dir\_registro@umanizales.edu.co

Edwin Fernando Flórez Giraldo

**Centro de Educación a Distancia – CEDUM**

dir\_cedum@umanizales.edu.co

Javier Alonso Saldarriaga Arango

**Centro de Información y Biblioteca**

dir\_biblioteca@umanizales.edu.co

Irma Soto Vallejo

Decana

**Facultad de Ciencias Contables,  
Económicas y Administrativas**

dec\_fccea@umanizales.edu.co

Diego Enrique Ocampo Loaiza

Decano

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

dec\_fcsh@umanizales.edu.co

Néstor Jaime Castaño Pérez

Decano

**Facultad de Ciencias e Ingeniería**

dec\_fci@umanizales.edu.co

Denis Rincón Grajales

Decana

**Facultad de Ciencias Jurídicas**

dec\_fcj@umanizales.edu.co

Jhon Jairo Botello Jaimes

Decano

**Facultad de Ciencias de la Salud**

dec\_fcs@umanizales.edu.co

# Nuestro norte



# Ejes Plan de Desarrollo 2021-2025

## 1.1.1. Sistema de Referentes

A partir del empalme y luego de revisar varios diagnósticos anteriores de la Universidad, se consideraron varios puntos de análisis: 1) Referentes globales; 2) Principales recomendaciones del CNA en acreditación institucional y de programas; 3) Resultado de auditorías internas y externas del sistema ISO; 4) Matriz de planificación del Consejo Superior en abril de 2020; 5) El plan de desarrollo vigente 2018-2022; y 6) Las propuestas programáticas de nuevo rector, equipo directivo y la síntesis del empalme.

### 1) Referentes Globales



- 1) Apuesta por **Calidad** (ODS 4), Inclusión, equidad y promoción del aprendizaje.
- 2) Internacionalización, **regionalización** y globalización de funciones.
- 3) Liderazgo en **investigación e Innovación**.
- 4) Sentido de **responsabilidad** social (pertinencia).



- 1) Éticamente ejemplar
- 2) Ecológica
- 3) Lograr una comunidad de aprendizaje
- 4) Líder proyectos sociales orientados a currículo.
- 5) Conocimiento útil desde investigación y docencia



- 1) **ESTRATÉGICO:** Apuesta por los ODS (ESP. 4)
- 2) **DOCENCIA:** Educación hacia la creación de capacidades y empleo en los jóvenes
- 3) **INVESTIGACIÓN:** Innovaciones y soluciones pertinentes desde la investigación.
- 4) **PROYECCIÓN:** Compromiso y acción pública por el desarrollo.
- 5) **GESTIÓN:** Bienestar, Buen gobierno y transparencia



Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Educación Superior - n (enfoque COVID)

- 1) Dignificar y cualificar **labor docente** en diversas modalidades (ppal/ **virtuales**).
- 2) Facilitar **acceso y graduación** de la Educación Superior.
- 3) Modelos más flexibles y articulados con **emprendimiento e innovación** y competencias **digitales**.
- 4) **Inclusión social** mediante modalidades adaptadas a los territorios, su diversidad y las brechas tecnológicas.
- 5) Promover articulación, **intercambio** de experiencias, **cooperación** internacional y bilingüismo

## 2) Principales recomendaciones del CNA en acreditación institucional y de programas

### ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Resolución 4792 mayo 2019

#### Destacado

- 1) Cultura de autoevaluación
- 2) Coherencia en PEI
- 3) Baja deserción
- 4) Estructura de gobierno
- 5) Oferta y diversidad académica
- 6) Flexibilidad curricular
- 7) Planta docente calificada
- 8) Estímulos docentes
- 9) Convenios y relaciones
- 10) Infraestructura
- 11) Grupos de Investigación y semilleros
- 12) Bienestar y clima organizacional

#### Por mejorar

- 1) Beneficios bienestar a Est. Virtuales
- 2) Relación #profesor/estudiantes
- 3) Pruebas Saber PRO
- 4) Suficiencia en Inglés y segunda lengua
- 5) Internacionalización curricular
- 6) Programa de Egresados
- 7) Fuentes de financiamiento



#### Pregrado

1. Mercadeo Nacional e Internacional
2. Administración de Empresas
3. Comunicación Social y Periodismo
4. Derecho
5. Medicina
6. Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones
7. Psicología
8. Contaduría Pública

#### Maestría

9. Maestría en Educación y Desarrollo Humano
10. Maestría en Gerencia del Talento Humano
11. Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente (presencial)
12. Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente virtual)
13. Maestría educación desde la Diversidad

#### Doctorado

14. Doctorado en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud

### ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS

Res. 4603; Res. 1042; Res. 18797; Res. 17486; Res. 6758; Res. 16114; Res. 6759; Res. 23754; Res. 27134; Res. 16199; Res. 3987; Res. 6382; Res. 18067; Res. 21337

- 1) Fortalecimiento de **planta profesoral** en formación, competencias, relevo generacional y #docentes/#estudiante
- 2) Mejorar **vinculación laboral de docentes**
- 3) **Equilibrio en asignación académica** para actividades de investigación y proyección
- 4) **Apoyo a grupos, líneas y semilleros** de investigación
- 5) **Intercambio** y movilidad de estudiantes y profesores
- 6) Impulsar y estimular **producción académica** de docentes
- 7) Promover iniciativas de **internacionalización curricular** y doble titulación.
- 8) Mantener buenos vínculos, cooperación, comunicación y **seguimiento a los graduados** de los programas.
- 9) Mejorar competencias generales y dominio de **inglés**
- 10) Propiciar **formación en TIC** tanto para docentes y estudiantes
- 11) Participación en **redes y proyectos** de cooperación
- 12) Estrategias para limitar la **deserción, el ausentismo y la graduación** oportuna de los estudiantes
- 13) Planes de **bienestar estudiantil** más **inclusivos**
- 14) Promover el **emprendimiento** en los planes de estudio y las prácticas estudiantiles
- 15) Elaborar y ejecutar **planes de mejoramiento** derivadas de la evaluación interna y externa de cada programa

### 3) Resultado de auditorías internas y externas del sistema ISO

#### CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

ISO 9001: 2015 – Future Buildes (LLC)

#### Auditoría Externa (2019)

- 1) Mejorar mecanismo para la medición de la **satisfacción de los estudiantes** con el fin de aprovechar su percepción y convertirla estrategia de mejora continua del SGC
- 2) Articular el desarrollo de **actividades diarias al sistema estratégico de planificación**, los objetivos de desarrollo y las matrices de riesgo
- 3) Fortalecer **indicadores de evaluación de los docentes** y los procesos académicos por parte de los estudiantes
- 4) Establecer indicadores de evaluación de la **visibilidad y pertinencia** de las actividades **investigativas**



#### Auditoría Interna (2019)

- 1) Atender los riesgos derivados de la falta de **formalidad y trazabilidad en procesos**
- 2) Mejorar metodos de **elección y evaluación de proveedores**
- 3) Armonizar criterios de proyección social (reglamentos) con las **prácticas estudiantiles**
- 4) Mejorar sistema de **gestión de contratos de consultoría** y asesoría en la UM
- 5) Establecer **planes de mejoramiento** para cada actividad identificada en los diagnosticos de la auditoría interna y externa
- 6) Mejorar **difusión y comunicación** interna de las actividades de **investigación**
- 7) **Documentar actividades de los diferentes comités** y reuniones para hacerle seguimiento a compromisos y retos propuestos
- 8) Mejorar el **seguimiento financiero a las inversiones** que se hacen en infraestructura física y tecnológica
- 9) Definir un plan de acción para los **docentes y colaboradores** que resulten **mal evaluados** y persistan las inconformidades
- 10) Formalizar y seguir los procedimientos reglamentarios para la **concertación y socialización de compromisos académicos** con los docentes
- 11) Se debe incorporar con más rigurosidad el **sistema de gestión para la contratación de personal** considerando evaluaciones de desempeño y criterios de selección acordes a la política institucional y las convenciones de trabajo, mediante convocatorias públicas .
- 12) Se debe mejorar el **seguimiento de los programas de Becas** en cuanto a criterios de otorgamiento y verificación de compromisos o contrapartidas



#### 4) Matriz de planificación del Consejo Superior en abril de 2020 (coyuntura del COVID)

Durante marzo y abril el Consejo Superior convocó una comisión especial para analizar la crisis de la pandemia y acciones ante el panorama de incertidumbre y riesgo, y simultáneamente encauzar el rumbo de la Universidad considerando los retos que debía enfrentar. De las conclusiones de la comisión surgieron 78 objetivos estratégicos que se articularon al plan de desarrollo de 2021 a 2025, los cuales se resumen a continuación:

<b>Matrículas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retener y atraer estudiantes</li> <li>• Ampliar cobertura geográfica</li> <li>• General valor agregado en oferta académica</li> <li>• Adaptación de oferta académica a diversos contextos</li> <li>• Acceso a población en diferentes territorios</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar capacidades</li> <li>• Mejorar calidad del servicio</li> <li>• General cultura de alto desempeño</li> </ul>
<b>TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación digital</li> </ul>
<b>Sistemas Gestión Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de planes</li> <li>• Modelo de gestión</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> </ul>
<b>Actualización currículos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado de los currículos</li> <li>• Gestión curricular del conocimiento</li> </ul>
<b>Estructura ingresos y costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación presupuestal orientada a gestión</li> <li>• Integrar presupuesto con modelo de planificación</li> <li>• Mejorar eficiencia</li> </ul>
<b>Salud y Seguridad en el Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Mental</li> <li>• Cumplimiento de exigencias frente a COVID</li> <li>• Cultura del autocuidado</li> </ul>
<b>Mejorar Alianzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamiento con entes gubernamentales</li> <li>• Capacidades institucionales para proyectos de desarrollo</li> </ul>

## 5) Plan de desarrollo 2018-2022

Se decidió replantear el Plan de Desarrollo por tres motivos: primero, para acatar todas las recomendaciones del ejercicio de planificación derivado del Consejo Superior; segundo, para responder al cambio de modelo de calidad y alta calidad del Ministerio de Educación Nacional, y tercero, para evaluar la gestión ejecutiva del periodo de rectoría. El plan de desarrollo 2018-2022 se estructura de la siguiente manera:

1. Consolidar la gestión curricular de los programas de pregrado y postgrado
2. Consolidar el Sistema de Investigación/ Posgrados
3. Fortalecer el Sistema de Proyección Social de la Universidad de Manizales
4. Consolidar la Cultura de la Autoevaluación / Autorregulación, el mejoramiento continuo e innovación (Calidad)
5. Consolidar la implementación del Modelo de Gestión Humana "Desarrollo del Potencial y Calidad de Vida"
6. Consolidar el Modelo de Gestión Docencia de la Universidad de Manizales
7. Consolidar la Gestión financiera de la Universidad de Manizales
8. Consolidar la implementación del Modelo de Comunicación Institucional y el Modelo de Mercadeo de la Universidad
9. Consolidar el Modelo de Gestión de las TIC's de la Universidad de Manizales
10. Consolidación de la Gestión de la Infraestructura de la planta física de la Universidad de Manizales
11. Fortalecer el Modelo de Gestión de la Internacionalización de la Universidad de Manizales
12. Fortalecer el Modelo de Gestión de la Secretaría General de la Universidad de Manizales
13. Consolidar el Modelo de Gestión de Educación Virtual y/o a Distancia
14. Fortalecer el Modelo de Gestión del Instituto pedagógico
15. Fortalecer el Modelo de Gestión de Control Interno (...) desde el Sistema de Planificación

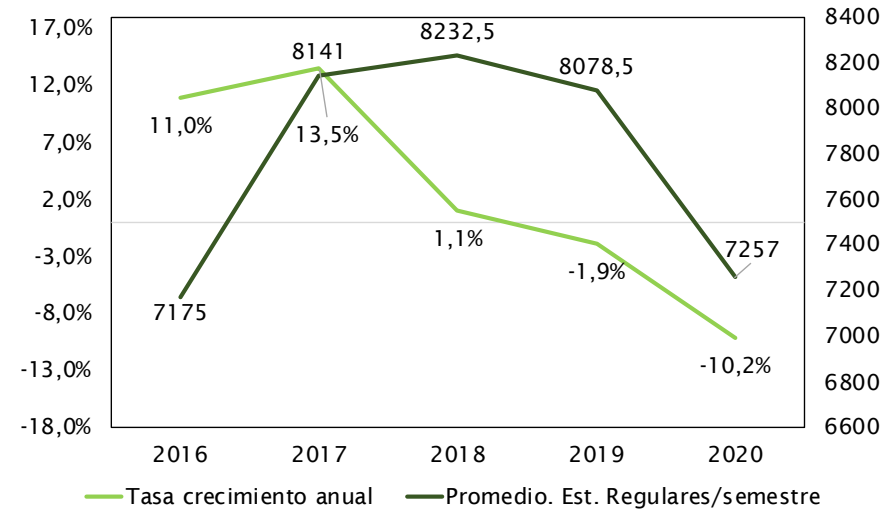
## 6) Propuestas programáticas de nuevo rector, equipo directivo y síntesis del empalme

En el siguiente *wordmap* se muestran los retos más relevantes de la síntesis del empalme:

### PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL EMPALME



### PRINCIPAL RETO – INVERTIR LA TENDENCIA



## “Ser universidad donde es difícil ser universidad”

- I) Lugares **excluidos** por el sistema educativo,
- II) Comunidades **marginadas** de las oportunidades de educación,
- III) Personas que han sido **excluidas por las pruebas de suficiencia** en el tránsito de educación media y superior
- IV) **Nuevos campos del conocimiento** que requieren esfuerzos científicos y de innovación
- V) Emprendedores e instituciones comprometidas con la **sostenibilidad**.

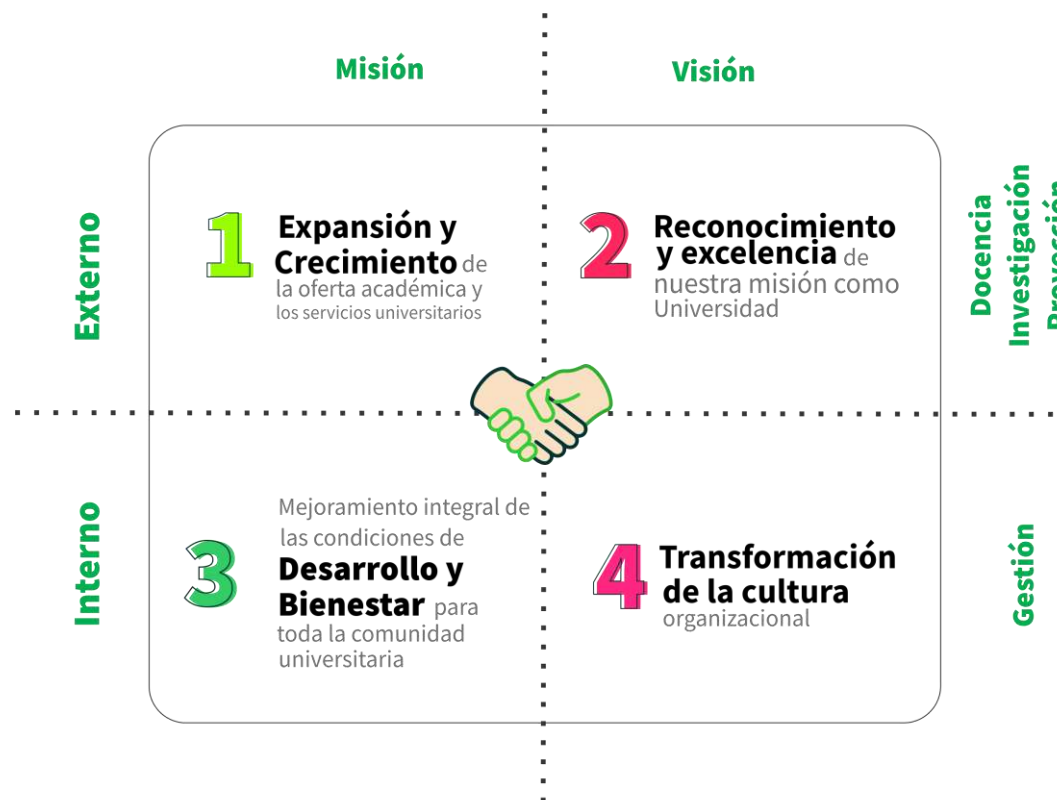


### 1.1.2. Ejes de desarrollo 2021-2025

Como se acaba de indicar, se dispuso como referente de actuación para el periodo de rectoría 2020-2024 lo ya concebido en el plan de desarrollo de 2018 a 2022 para mantener una línea estrategia coherente con las condiciones de calidad que condujeron a la Acreditación Institucional y a la certificación ISO 9001:2015; asimismo, los elementos identificados en el empalme por cada dependencia, dirección de área y dirección misional, enfatizando lo que se debe mantener, mejorar y gestionar con prioridad. El plan de desarrollo de 2020-2025 se alineó al periodo de gestión de la rectoría, de manera que sirviera de referente para evaluar la gestión universitaria y permitiera compilar los resultados de las acciones de mejoramiento en vísperas del proceso de reacreditación institucional, vigente hasta mayo de 2025. La propuesta de rectoría se desdobra en **cuatro ejes estratégicos** que retoman lo anterior y sirven de base para configurar escenarios de desarrollo institucional en los próximos años en cuanto a:

- 1) **la expansión de la oferta académica y los servicios universitarios,**
- 2) **el reconocimiento social y la excelencia de la misión institucional,**
- 3) **el mejoramiento integral de las condiciones de Desarrollo y Bienestar para toda la comunidad universitaria, y**
- 4) **la transformación de la cultura organizacional.**

Estos elementos se sustentan desde los objetivos misionales, en virtud de los pactos globales por la educación a los que socialmente debe responder la Universidad, pero también a los retos nacionales y las apuestas regionales de desarrollo. También recoge la agenda construida con los insumos del trabajo liderada por el Consejo Superior en el mes de abril de 2020 en el marco del inicio de la pandemia del COVID-19. A continuación se resumen los ejes estratégicos del plan de desarrollo, desde lo externo y lo interno para el cumplimiento de la misión y la visión institucional, desde las funciones sustantivas y desde la gestión universitaria.



En el **primer ámbito** se pretende incentivar la **expansión de la oferta académica y los servicios universitarios** como una forma de aumentar la participación externa de la Universidad desde la docencia, la proyección social y la investigación. Ello implica no solo ofertar nuevos programas o ampliar la cobertura geográfica, sino reconocer otras fuentes de financiación establecidas desde la investigación, la proyección y la venta de servicios o el aprovechamiento de los activos de la Universidad. Este propósito se concibe desde varios aspectos: **primero**, en la consolidación de nuevos estudiantes y la retención de los activos con la oferta académica actual y la creación de nuevos programas en virtud de las tendencias ocupacionales del país, con orientación hacia la pertinencia profesional en los pregrados, y con cimiento en la investigación desde las escuelas en los posgrados. **Segundo**, mediante la virtualización de una oferta actual sensible a la educación mediada por la tecnología, así como los nuevos programas que se creen, inspirados en la identidad institucional, las tendencias productivas y la adaptación a las condiciones regionales particulares en diferentes zonas del país donde la Universidad de Manizales puede y debe hacer presencia. **Tercero**, a través de la articulación por ciclos de enseñanza y campos de conocimiento que

faciliten la flexibilidad de los servicios y la transición entre diferentes niveles, desde el técnico al profesional, y desde secundaria hacia educación terciaria. **Cuarto**, consolidando y acelerando los programas de pregrado y posgrado que se encuentren en proceso de renovar planes de estudio o en la gestión de registros calificados orientados a la pertinencia y al aseguramiento de la calidad. **Quinto**, con la promoción de procesos investigativos dirigidos a generar soluciones sociales y aumentar las capacidades productivas. **Sexto**, y último, a través de la diversificación de las fuentes de ingreso desde la proyección social y la investigación, potenciando la formación continuada en competencias laborales para el trabajo y el desarrollo humano, los entrenamientos especializados y la capacitación focalizada para instituciones, empresarios, trabajadores y la sociedad civil, así como la consolidación del emprendimiento y la innovación como motores de la investigación científica con escalabilidad comercial; del mismo modo, mediante aprovechando los activos fijos e intangibles de la Universidad.

## EJES de la Propuesta de Desarrollo 2021-2025

# 1

**Expansión y Crecimiento** de la oferta académica y los servicios universitarios



- 1.1. **Aumentar y retener** el número de estudiantes con la oferta de programas actuales y programas nuevos, manteniendo unas tasas óptimas de graduación y mínimas de deserción.
- 
- 1.2. Concretar **nuevos escenarios presenciales y virtuales** para la oferta de programas de educación continuada y educación formal en pregrado y posgrado en diferentes zonas del país, especialmente en el sur oriente y occidente de Colombia, y en países hispanos o anglosajones.
- 
- 1.3. Mejorar la **Articulación por ciclos de enseñanza y campos de conocimiento** para hacer más flexible, viable y global la oferta de servicios de la Universidad.
- 
- 1.4. Consolidar y acelerar los programas de pregrado y posgrados que se encuentren en proceso de **Renovación de planes de estudio** o en la **Gestión de registros calificados**, teniendo como retos la certificación competencias laborales, digitales, la internacionalización curricular, doble titulación, procesos de intercambio, emprendimiento, el dominio de un segundo idioma y los resultados de aprendizaje
- 
- 1.5. Aumentar la **Visibilidad y pertinencia** de los procesos de **investigación científica**, en el ámbito nacional e internacional, mediante estímulos a la producción, con estrategias de difusión y divulgación, movilidad, cooperación e investigación formativa; orientadas a generar soluciones sociales, transferencia metodológica y aumento de capacidades productivas o de gestión institucional.
- 
- 1.6. Desarrollar procesos de integración de la **proyección social** con los demás procesos misionales, que permitan la interacción con el contexto institucional, regional, nacional e internacional, con miras a mejorar la cooperación, aumentar escenarios de práctica e inserción laboral de los graduados, diversificar fuentes de ingresos, mejorar espacios de participación ciudadana y el acompañamiento en programas de desarrollo social, económico cultural, político y la conservación ambiental.
- 
-

En el **segundo ámbito**, se buscará **afianzar el reconocimiento social y la excelencia de la misión como Universidad** con varias estrategias. En primer lugar, es necesario apuntalar la esencia o identidad institucional fundada en valores y capacidades endógenas, haciendo una lectura del contexto mundial, en una apuesta frontal por el desarrollo humano, social, económico y sostenible del país. Estos pilares se verán reflejados en las decisiones curriculares e investigativas, en las acciones de liderazgo social, y, sobre todo, en la gestión universitaria desde el direccionamiento estratégico y los procesos de apoyo. En segundo lugar, se promoverá la cultura de la calidad, tanto en el ámbito misional, como en la gestión universitaria con dos propósitos: el uno basado en la armonización de condiciones de acreditación de calidad con la gestión por procesos, de manera que resulte más ágil y eficiente la autoevaluación, el seguimiento de planes de mejoramiento y la consolidación de documentos para promover la acreditación de la institución y sus programas; y el otro pretende mejorar la gerencia de los procesos de apoyo, mediante la digitalización y el establecimiento de protocolos que faciliten la trazabilidad y la comunicación asertiva entre dependencias, en procura de mejorar las condiciones de servicio para toda la comunidad universitaria. Adicionalmente, desde el direccionamiento estratégico se busca instituir un espacio de pensamiento académico que conduzca la Universidad de manera periódica, pero también, una unidad de monitoreo y prospectiva que ayude a ubicar tendencias en materia educativa, brechas de capital humano para orientar la oferta de los programas académicos, el seguimiento de los graduados y la ubicación en métricas de competitividad universitaria a nivel nacional y mundial. Este eje está asociado al horizonte de colocación de la Universidad como una institución de excelencia descrita en su Visión institucional.



## EJES de la Propuesta de Desarrollo 2021-2025

# 2

**Reconocimiento y excelencia** de nuestra misión como Universidad



- 2.1. Establecer elementos diferenciales que afiancen la **Pertinencia de los servicios universitarios**, con criterios de calidad y en armonía con la identidad institucional; mediante la vigilancia del contexto, las tendencias ocupacionales globales y el desempeño de nuestros graduados.
- 2.2. Consolidar un sistema de **Gobierno institucional** eficiente, coherente, transparente, incluyente, participativo y democrático, sometido a la planeación, la custodia de sus procesos, el control interno y la rendición de cuentas.
- 2.3. Mantener la **Acreditación Institucional** y las condiciones de **Calidad de los programas y los procesos**, basados en una permanente autoevaluación, autorregulación y la cultura del mejoramiento continuo.
- 2.4. Promover la participación en iniciativas de reconocimiento social, **Mesurabilidad de procesos**, evaluación de acciones y rankings de **Competitividad universitaria**, con orientación a la comparación y el establecimiento de referentes Internacionales, como una manera de mejorar la gestión universitaria.
- 2.5. Mantener y **Comunicación** interna y externa sobre las acciones, servicios ofertados y buenas prácticas derivadas nuestras funciones misionales y la gestión universitaria.

En el **tercer ámbito**, se procurará el **mejoramiento integral de las condiciones de desarrollo y bienestar para toda la comunidad universitaria** basados en los valores de la solidaridad, la equidad, la justicia y la inclusión social. Pretendemos mantener y mejorar la oferta de servicios de bienestar estudiantil con estrategias que permitan fortalecer los mecanismos de financiación y subvención en matrículas, para regular la deserción y promover el acceso de nuevos estudiantes en condiciones de marginalidad y/o vulnerabilidad.

Asimismo, se promoverán directrices que unifiquen los criterios de los compromisos académicos para nuestros docentes, investigadores y colaboradores administrativos, en virtud de su plan de vida y desempeño, con orientación al mérito, el reconocimiento y la promoción laboral. Se gestionará la ampliación de la oferta de servicios culturales y deportivos, así como el aprovechamiento y creación de espacios de interacción social por fuera del aula de clase, o desde los ambientes virtuales.

Se continuará el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica para asegurar condiciones de acceso, inclusión, movilidad, seguridad, salubridad, confort y bienestar de toda la comunidad universitaria, con referencia a la situación de pandemia o situaciones similares futuras.

Se pretende también promover la calidad y la eficiencia en los procesos administrativos, financieros y documentales, para mejorar la prestación del servicio, y afianzar buenas relaciones con nuestros aliados y proveedores, para mantenernos en un marco de transparencia, formalidad e igualdad de oportunidades, en procura de asegurar mayores beneficios a toda la comunidad universitaria. Esto incluye considerar a nuestros graduados y sus iniciativas de emprendimiento, lo que nos somete al reto de consolidar la relación Universidad-Graduados, mediante la comunicación periódica, la mediación de oportunidades laborales y de generación de ingresos, así como la promoción de los servicios de bienestar universitario, todo ello con el fin de empoderar y construir sentido de pertenencia por su *alma mater*.

### EJES de la Propuesta de Desarrollo 2021-2025

# 3

Mejoramiento integral de las condiciones de **Desarrollo y Bienestar** para toda la comunidad universitaria



Solidaridad

3.1. Mantener y mejorar la oferta de **servicios de bienestar estudiantil** con estrategias que permitan fortalecer los mecanismos de **financiación y subvención** en matrículas, los **estímulos de desempeño y rendimiento**, y el **acompañamiento integral**, todo ello para regular la deserción y promover el acceso e inclusión de nuevos estudiantes.

Equidad y justicia

3.2. Promover directrices que armonicen los criterios de **vinculación, estímulos, promoción y asignación de compromisos laborales** para nuestros docentes y colaboradores administrativos, en virtud de su plan de vida, desempeño e idoneidad, con orientación al mérito, el reconocimiento y la promoción laboral, en sincronía con los valores institucionales y las apuestas de desarrollo de la Universidad.

3.3. Impulsar acciones de promoción y prevención que permitan mejorar la **calidad de vida, la salud física y mental** y las condiciones de **Seguridad y Salud en el Trabajo** de todos los colaboradores y demás estamentos de la Universidad.

3.4. Gestionar la **ampliación de la oferta de servicios culturales y deportivos**, así como el aprovechamiento y creación de **espacios de interacción social** por fuera del aula de clase o desde el ámbito de los **ambientes virtuales**.

3.5. Promover el **mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica** para asegurar condiciones de accesibilidad, inclusión, movilidad, seguridad, salubridad, confort y bienestar de toda la comunidad universitaria.

Inclusión social

3.6. Promover **la calidad y eficiencia** en los procesos administrativos, financieros, normativos y documentales, que faciliten la prestación de los servicios, la competencia en el mercado, unas buenas relaciones con aliados y proveedores, y la **transparencia y la formalidad** de todos los procesos de la Universidad

3.7. **Considerar a nuestros graduados** y sus iniciativas de emprendimiento, mediante la comunicación periódica, la mediación de oportunidades de generación de ingresos y la promoción de servicios de bienestar universitario.

Por último, en el **cuarto ámbito** insistiremos en **promover la cultura académica y organizacional** para articular a toda la Universidad en una armonía sistémica de procesos, en procura del mejoramiento en la gestión, eficiencia, la calidad del servicio, la transparencia, el buen gobierno y el trabajo cohesionado entre todos los colaboradores, de manera que los propósitos, habilidades y sueños individuales converjan en lo colectivo. Pretendemos que nuestra bandera sea la cultura universitaria, basada en i) el respeto y el reconocimiento por el otro, por las normas, por los recursos y estándares de excelencia y transparencia, lo que remite a la ii) construcción de confianza fundada en la comunicación asertiva, la delegación objetiva, la autoevaluación y autorregulación, la discreción en la resolución de problemas y el sometimiento a las normas. Es nuestro propósito también iii) promover una cultura del alto desempeño en los colaboradores, basada en la planeación, el establecimiento de metas, el seguimiento de indicadores, la documentación de los aprendizajes y la gestión por resultados, lo que requiere de articulación, orden y disciplina por parte nuestros profesores y administrativos. Ello depende de fundamentarnos en iv) una cultura del trabajo colectivo y solidario, con metas comunes, basado en la equidad de compromisos desde las competencias profesionales. La solidaridad que requiere el trabajo en equipo implica reconocer diferencias desde habilidades y destrezas, pero también legitimar las funciones del otro, no abusar de la actitud proactiva de nuestros congéneres y denunciar las injusticias. Buscaremos que los procesos de apoyo sean amigables con las necesidades institucionales, donde se promueva v) la cultura del servicio, el trato digno, el cuidado de nuestros estudiantes y la dignidad humana de nuestros colaboradores. El pilar de la calidad no solo es el servicio externo, sino al interior de la organización, donde exista trazabilidad en la resolución de problemas y se aprovechen las potencialidades de los colaboradores al servicio de la misma institución. El servicio parte del principio de servirnos bien a nosotros mismos, para servir bien a los demás.

Es importante, y así lo reconocemos, la renovación de saberes que procure siempre entender lo que hacemos y cómo hacerlo mejor, individual y colectivamente, pero ello implica un deber ético de democratizar nuestros conocimientos, universalizarlos y periódicamente documentar esos aprendizajes. En ese sentido, promoveremos vi) la cultura del aprendizaje sistemático como un bien público que construye capacidades institucionales intangibles. El aprendizaje supone que no hay procesos finitos, y nos invita a pensar en vii) una cultura permanente de la innovación, es decir, a crear, ser flexibles, adaptativos y resilientes como institución. La universidad requiere de esas

condiciones para pensar un proyecto educativo incluyente y veraz que se ajuste a la competencia del sector universitario, bajo un modelo pedagógico soportado en la eficiencia financiera y de procesos de apoyo, que nos permita hacer frente a los retos de regionalizar, internacionalizar y virtualizar nuestra oferta educativa y de servicios. Por último, promoveremos una Universidad líder en la gestión de **viii) la cultura de la sostenibilidad**, no solo en el ámbito misional, sino en la gestión de nuestra propia organización. La Universidad de Manizales seguirá teniendo un mandato político y moral que procura el fortalecimiento de la ciudadanía, la transformación social y la sostenibilidad ambiental.



Creemos en una **Universidad Sostenible**, que se sume a los retos globales por el desarrollo humano, el progreso social, el crecimiento económico y la conservación de los ecosistemas. La sostenibilidad no es solo ambiental, sino ética, política, financiera, cultural, más allá del triple valor, por ello buscaremos fundamentar unos pilares como universidad latinoamericana donde se promueva el respeto por lo público, las instituciones, el entorno natural, la justicia social y la dignidad humana. Pero sabemos que el ejemplo empieza por casa, por ello

promoveremos en nuestro modelo de gestión universitaria varias iniciativas encaminadas a la inclusión social, la equidad, el buen gobierno, la transparencia, el relacionamiento, las condiciones de trabajo decentes, la formalización y el comercio justo con nuestros proveedores, además de la conservación ambiental en prácticas relativas a la eficiencia energética, la gestión de residuos, el cuidado del agua y la biodiversidad. Todos estos elementos permitirán asegurar solidez financiera a nuestra institución y una estructura de gobernanza más horizontal que promueva el ejemplo, y nos convierta en un referente de buenas prácticas sostenibles a nivel regional y nacional en el ámbito universitario.

### 1.1.3. Objetivos, indicadores y metas de desarrollo

El Plan de Desarrollo se desdobra en 26 **objetivos estratégicos** y 147 **indicadores de seguimiento** a la gestión, con metas anuales en un horizonte de cinco años. Los indicadores además parten de los valores promedio de los últimos tres años. A continuación, se desdoblan todos los indicadores y metas:

# Indicadores y metas

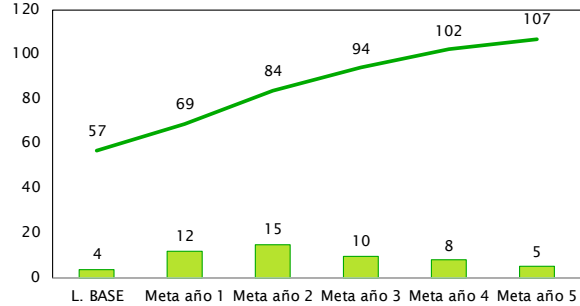
## 1 **Expansión y crecimiento** de la oferta académica y los servicios universitarios



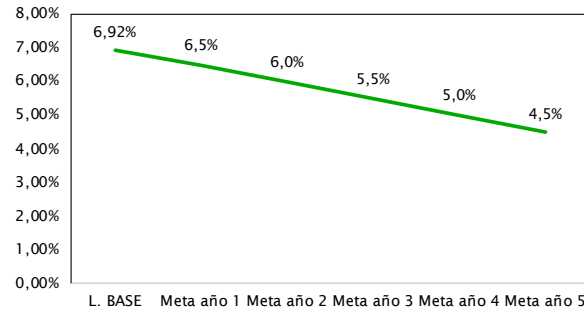
## EJE 1. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

**1.1. Aumentar y retener el número de estudiantes con la oferta de programas actuales y programas nuevos, manteniendo unas tasas óptimas de graduación y mínimas de deserción.**

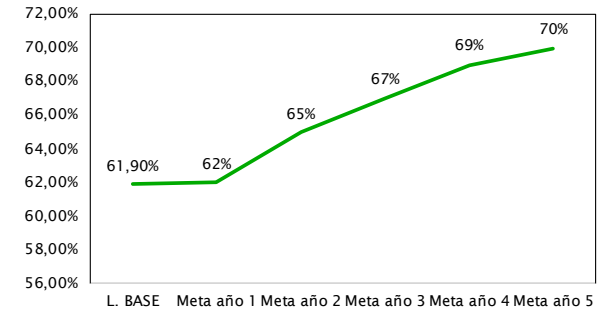
Incremento oferta Académica UM



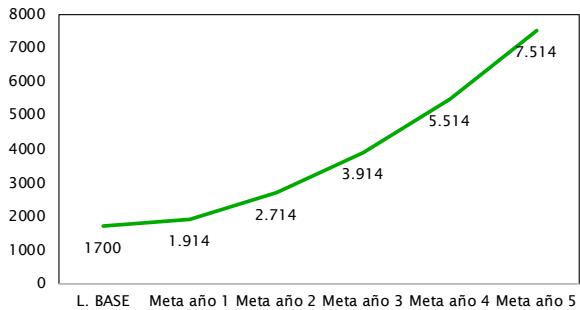
Tasa de Deserción



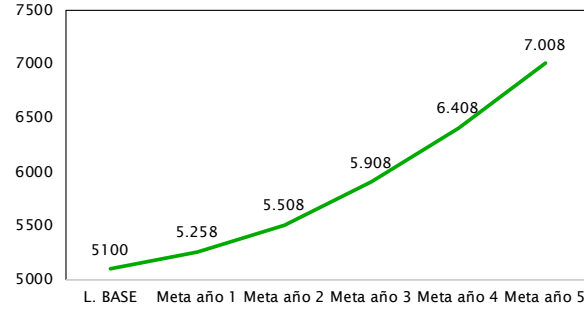
Tasa de Graduación



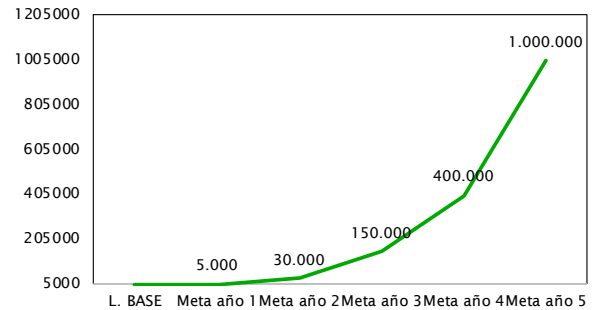
Total estudiantes virtuales



Total estudiantes presenciales

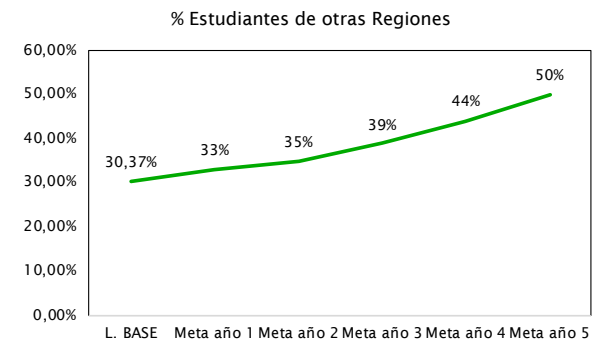
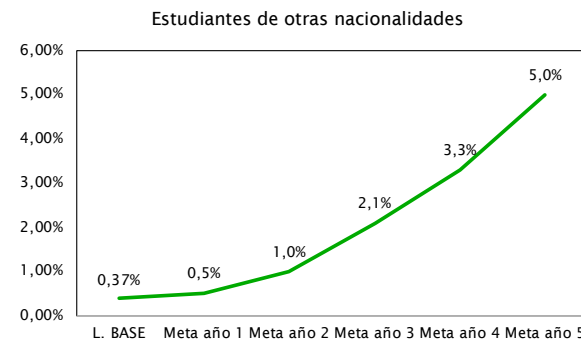
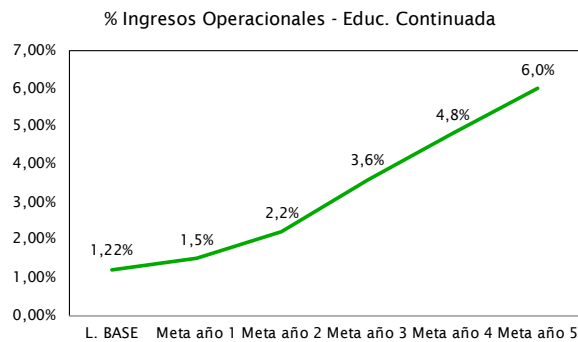
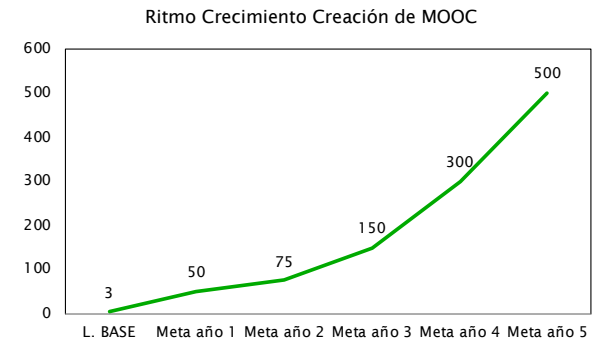
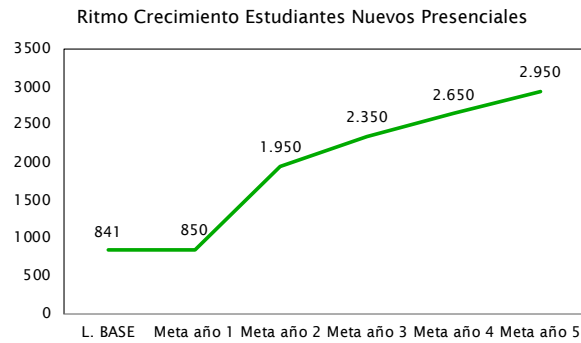
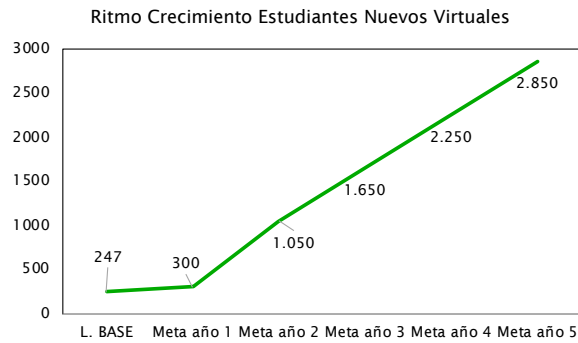


Total estudiantes MOOC virtuales



## EJE 1. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

1.2. Concretar Nuevos escenarios presenciales y virtuales para la oferta de programas de educación continuada y educación formal en pregrado y posgrado en diferentes zonas del país, especialmente en el sur oriente y occidente de Colombia, y en países hispanos o anglosajones.

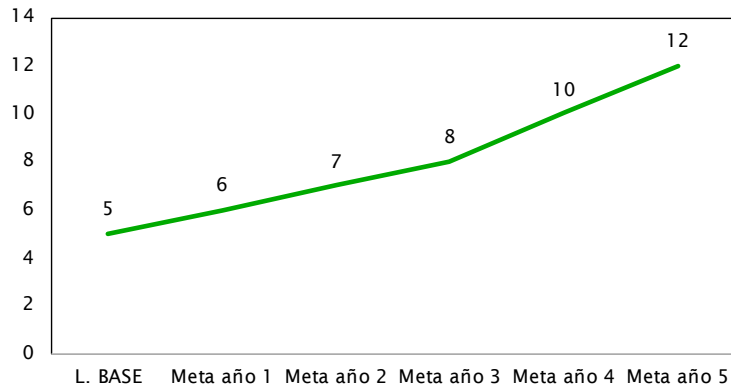




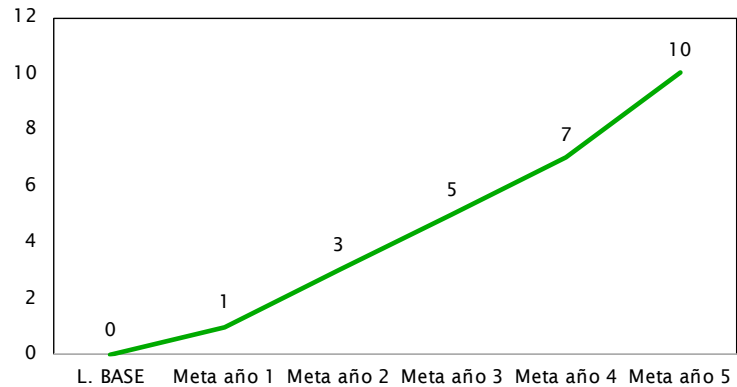
## EJE 1. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

1.3. Mejorar la Articulación por ciclos de enseñanza y campos de conocimiento para hacer más flexible, viable y global la oferta de servicios de la Universidad.

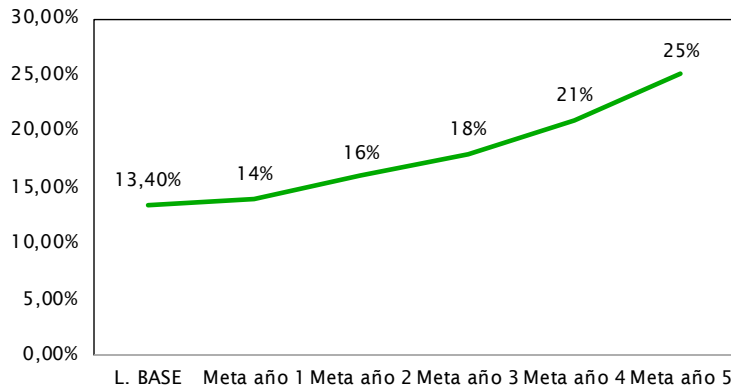
Nro. Asignaturas de Campo Inst. - PREGRADO



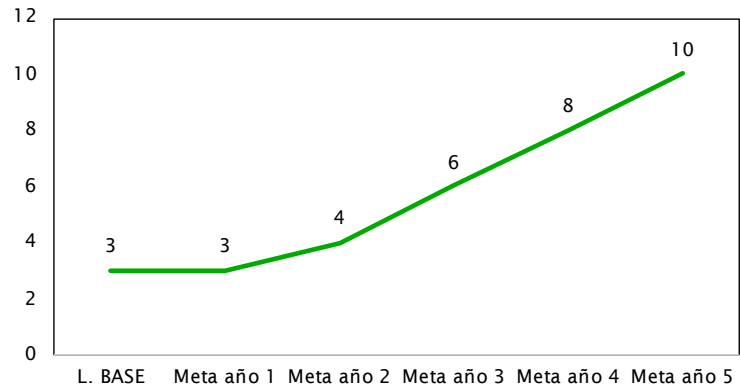
Nro. Asignaturas de Campo Inst. - POSGRADO



% Créditos de Plan de Estudios como materias campo

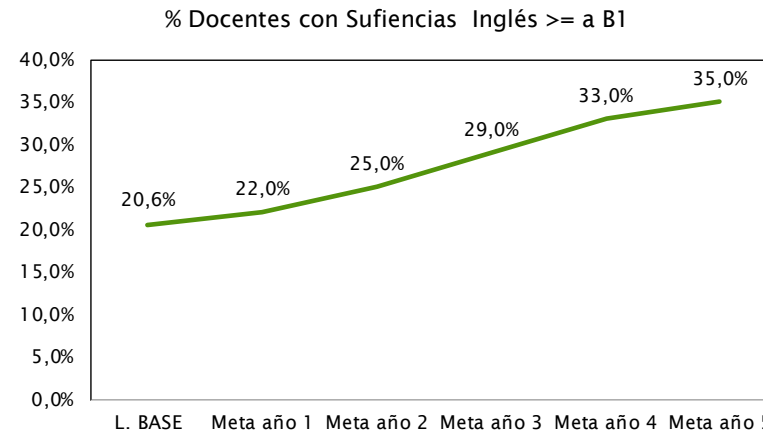
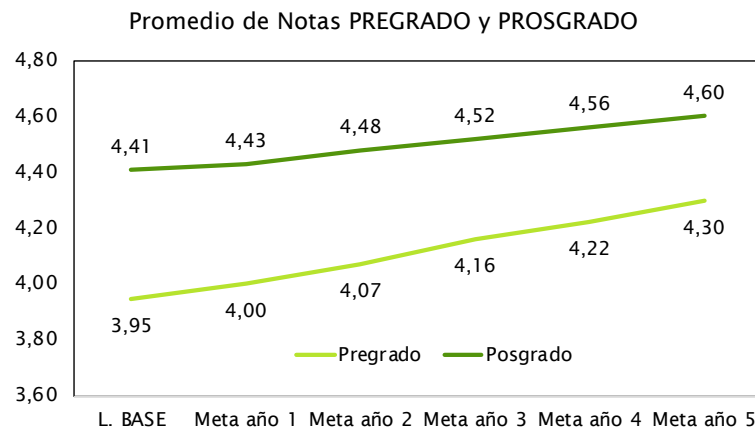
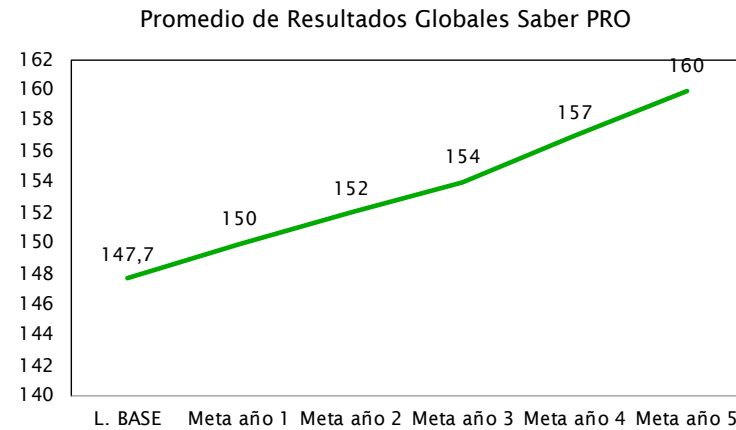
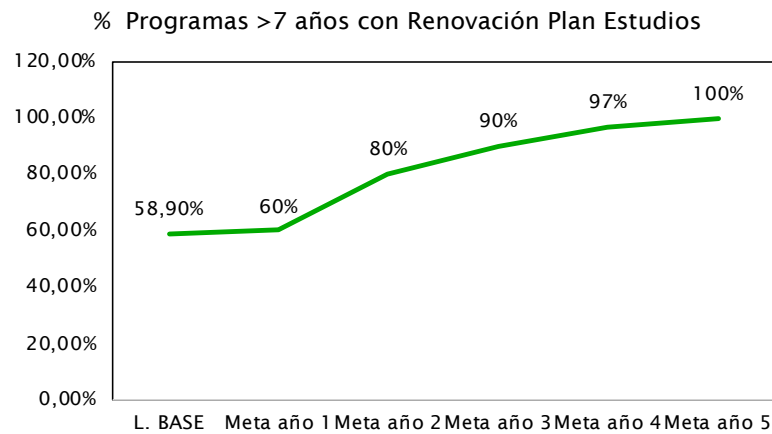


Número ciclos de articulación propedéutica

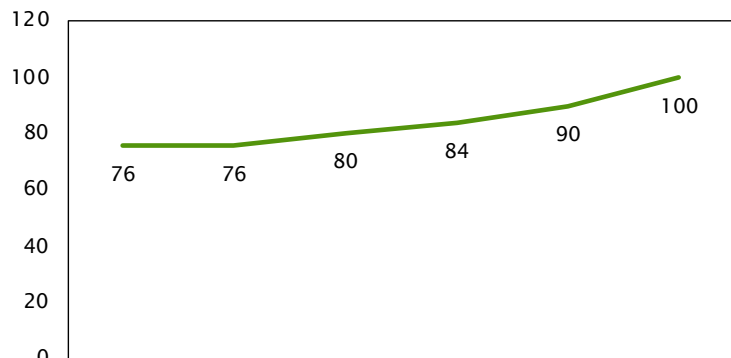


## EJE 1. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

1.4. Consolidar y acelerar los programas de pregrado y posgrados que se encuentren en proceso de Renovación de planes de estudio o en la Gestión de registros calificados, teniendo como retos la certificación competencias laborales, digitales, la internacionalización curricular, doble titulación, procesos de intercambio, emprendimiento, el dominio de un segundo idioma y los resultados de aprendizaje.

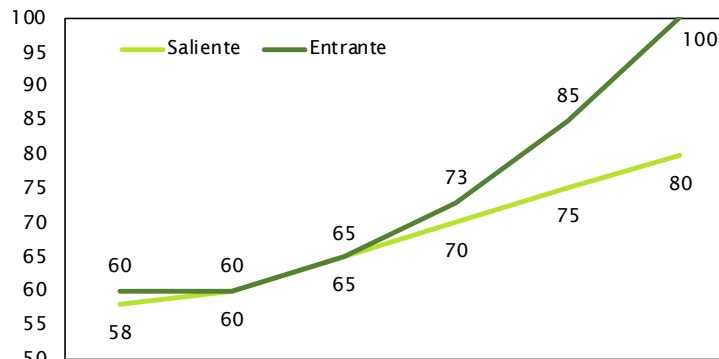


Convenios internacionales



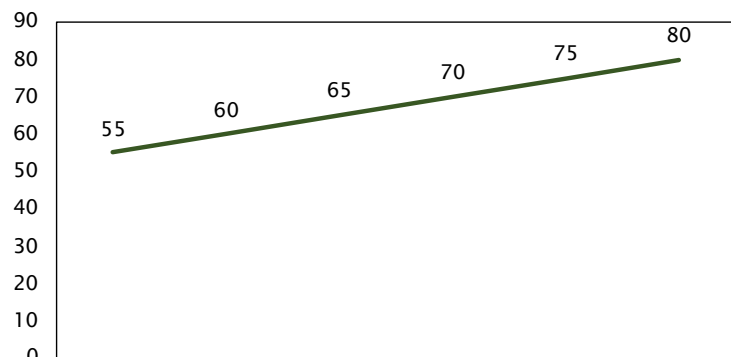
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

Promedio Docentes Movilidad Saliente y Entrante



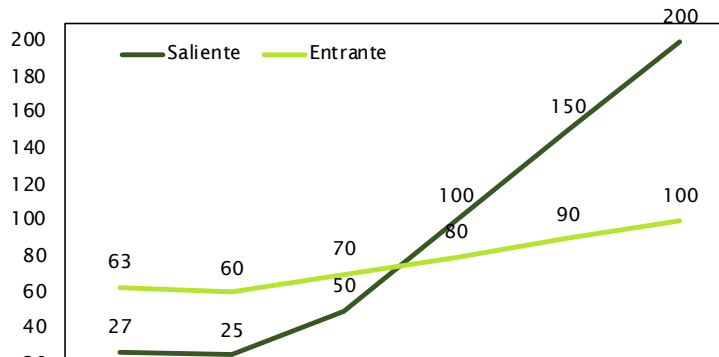
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

Número de redes Internacionales



L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

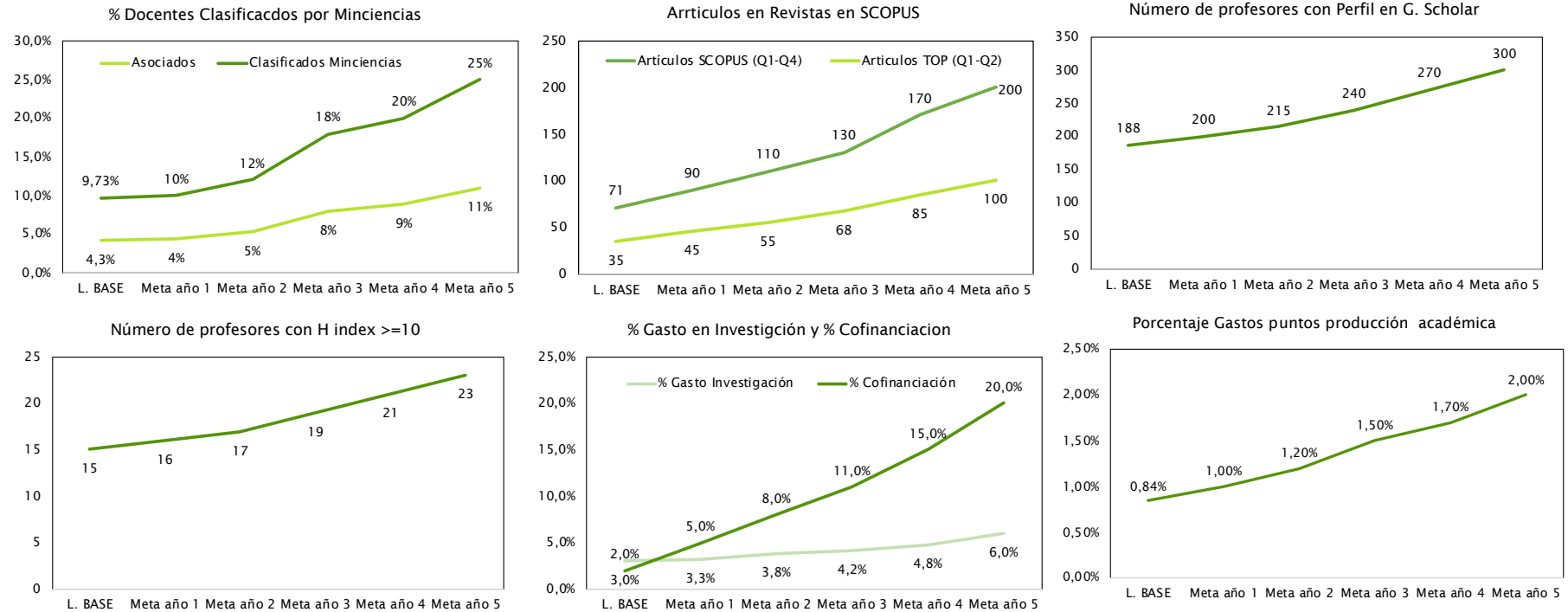
Promedio Estudiantes Movilidad Saliente y Entrante



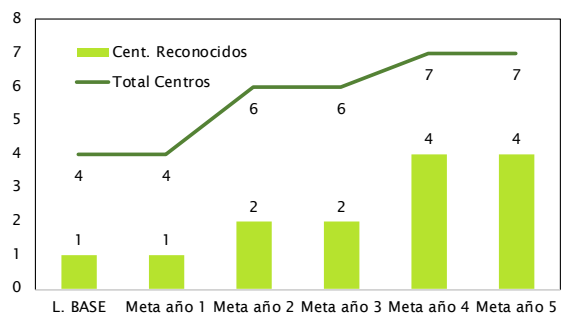
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

## EJE 1. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

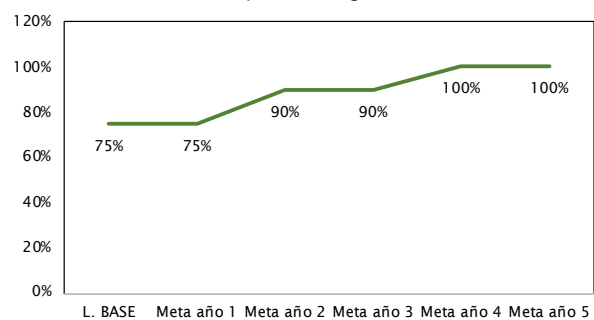
1.5. Aumentar la Visibilidad y pertinencia de los procesos de investigación científica, en el ámbito nacional e internacional, mediante estímulos a la producción, con estrategias de difusión y divulgación, movilidad, cooperación e investigación formativa; orientadas a generar soluciones sociales, transferencia metodológica y aumento de capacidades productivas o de gestión institucional.



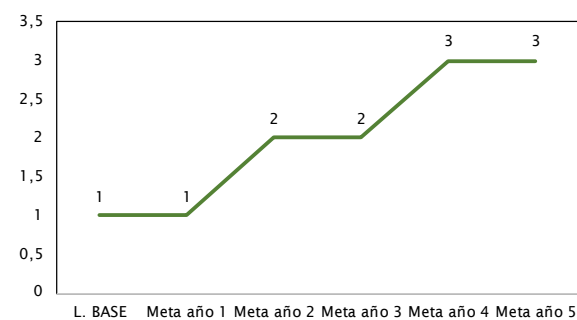
Total Centros de Investigación



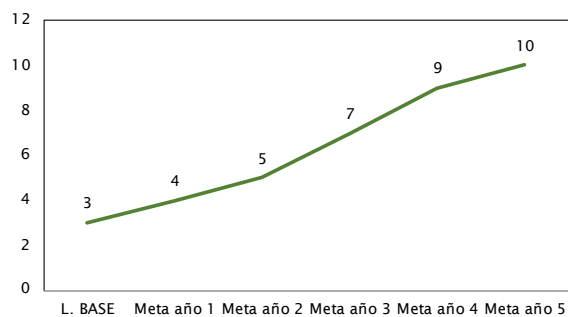
% Grupos en Categoría A



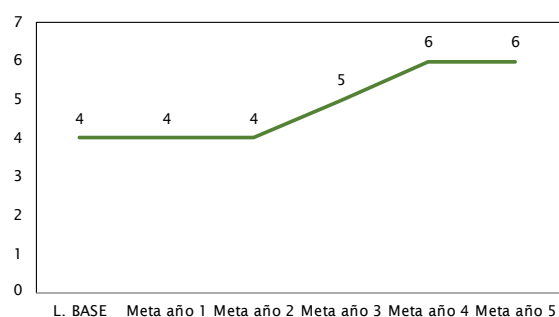
Revistas SCOPUS



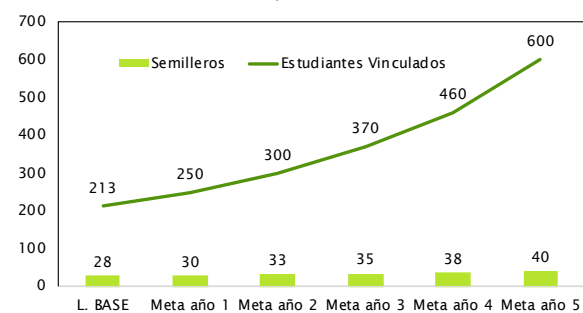
Patentes registradas en SIC



Eventos Reconocidos de Caracter Internacional

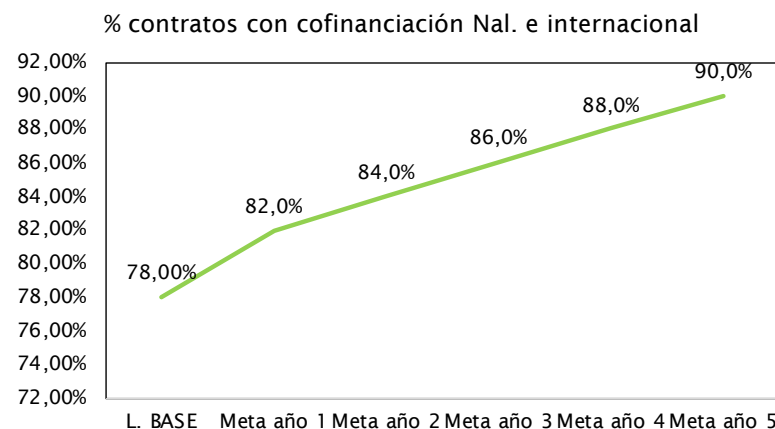
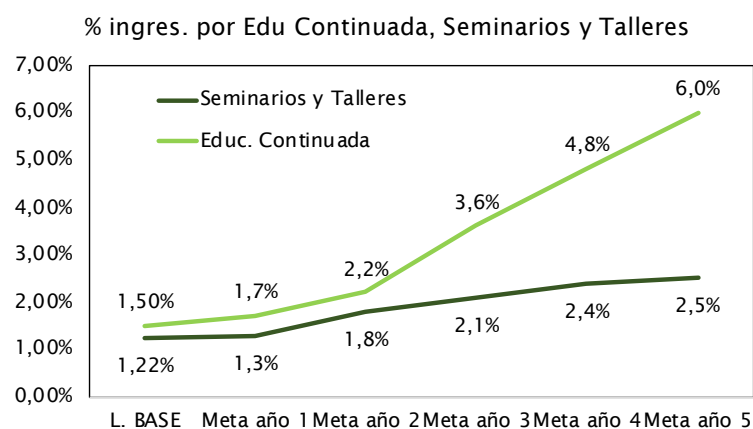
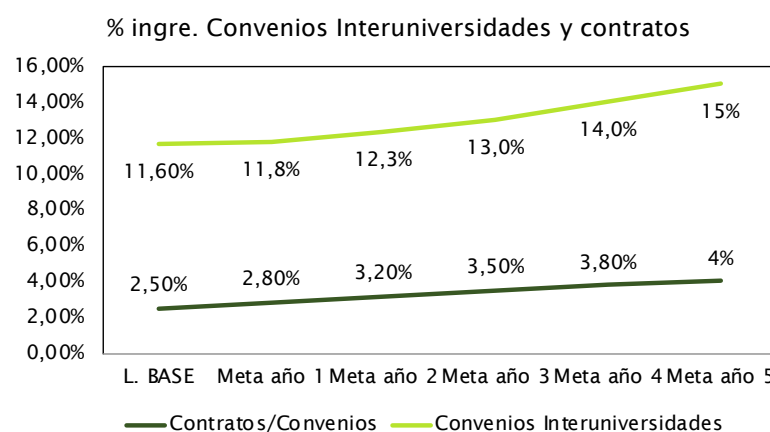
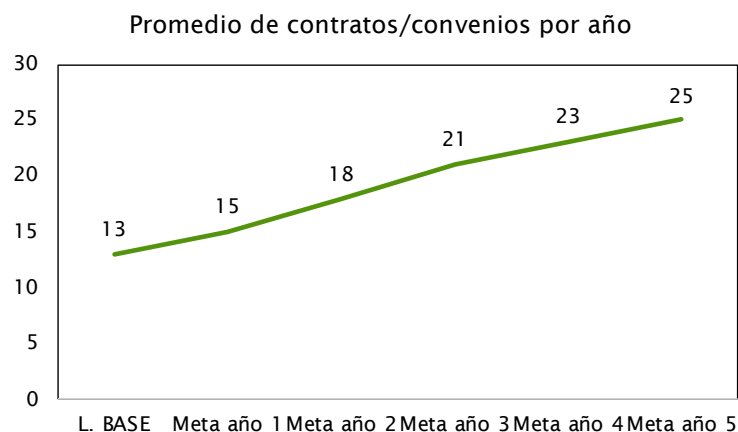


Número semilleros y Estudiantes vinculados

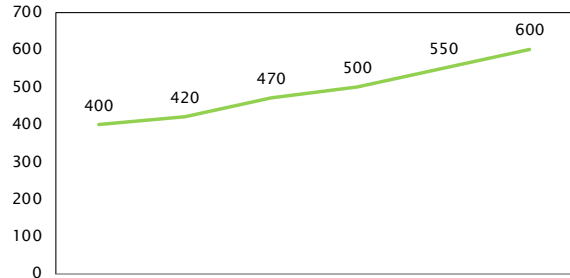


## EJE 1. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

1.6 Desarrollar procesos de integración de la proyección social con los demás procesos misionales, que permitan la interacción con el contexto institucional, regional, nacional e internacional, con miras a mejorar la cooperación, aumentar escenarios de práctica e inserción laboral de los graduados, diversificar fuentes de ingresos, mejorar espacios de participación ciudadana y el acompañamiento en programas de desarrollo social, económico cultural, político y la conservación ambiental.

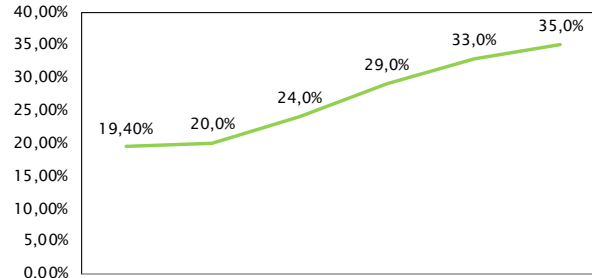


Acomp. Emprendimiento estudiantes y graduados



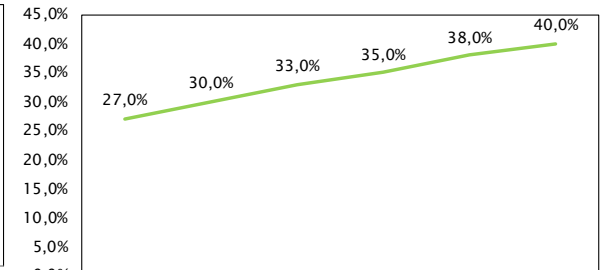
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

% Practicantes en modalidad de emprendimiento



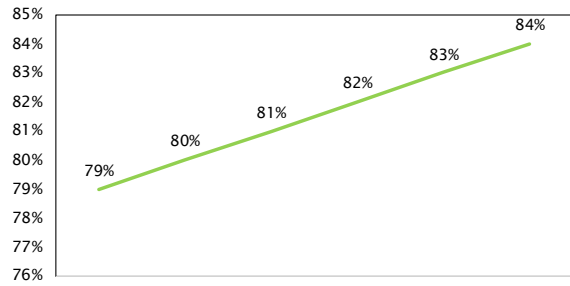
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

% estud. pregrado orientados en ruta de emprend.



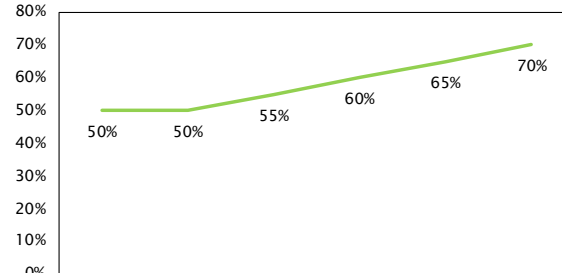
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

Tasa de enganche laboral de graduados



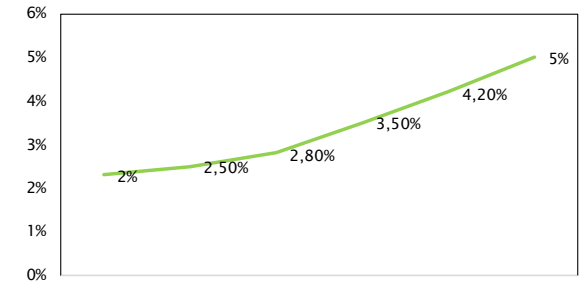
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

% de practicantes con auxilio o remuneración



L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

% de practicantes en práctica internacional



L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

# Indicadores y metas

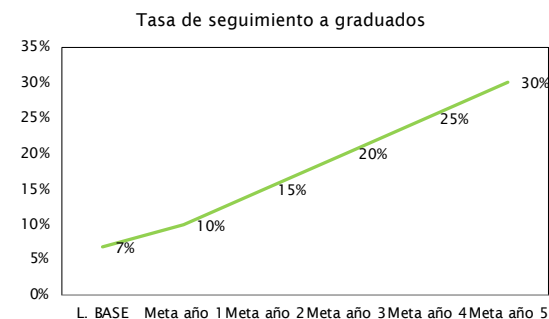
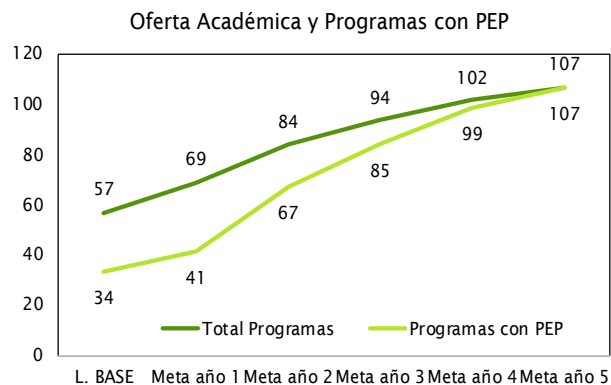
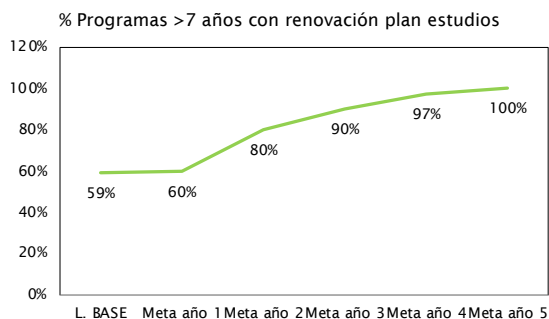
## 2 Reconocimiento y excelencia de nuestra misión como Universidad





## EJE 2. RECONOCIMIENTO Y EXCELENCIA

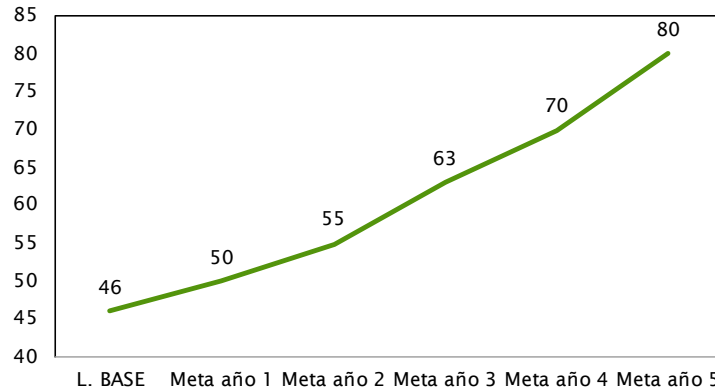
2.1. Establecer elementos diferenciales que afiancen la Pertinencia de los servicios universitarios, con criterios de calidad y en armonía con la identidad institucional; mediante la vigilancia del contexto, las tendencias ocupacionales globales y el desempeño de nuestros graduados.



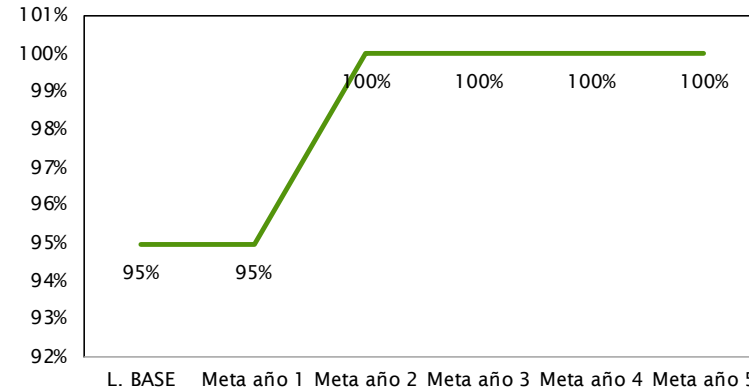
## EJE 2. RECONOCIMIENTO Y EXCELENCIA

2.2. Consolidar un sistema de Gobierno institucional eficiente, coherente, transparente, incluyente, participativo y democrático, sometido a la planeación, la custodia de sus procesos, el control interno y la rendición de cuentas.

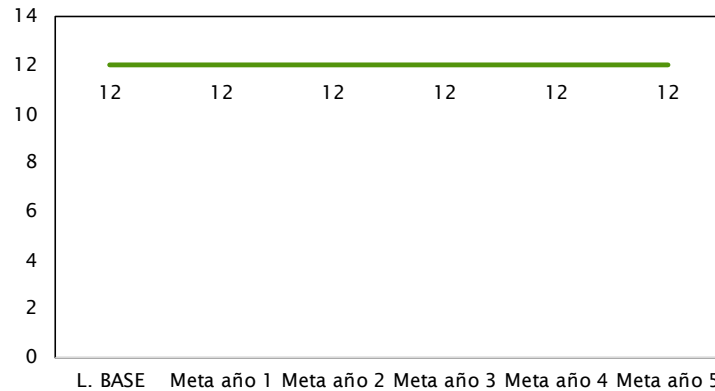
Indice de Transparencia y Acceso a la Información



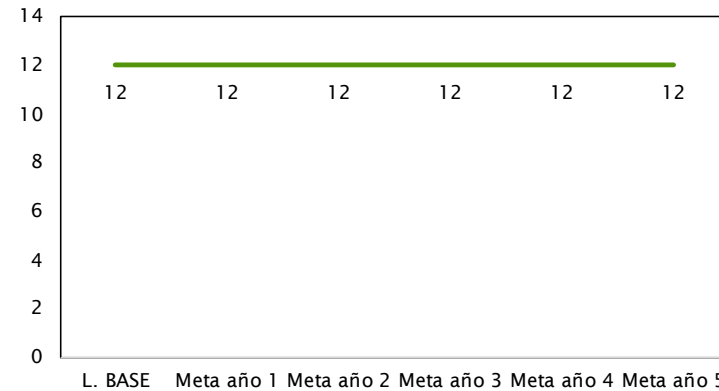
% de Conformidades en Auditoría ISO9001



Reuniones Anuales Consejo Superior

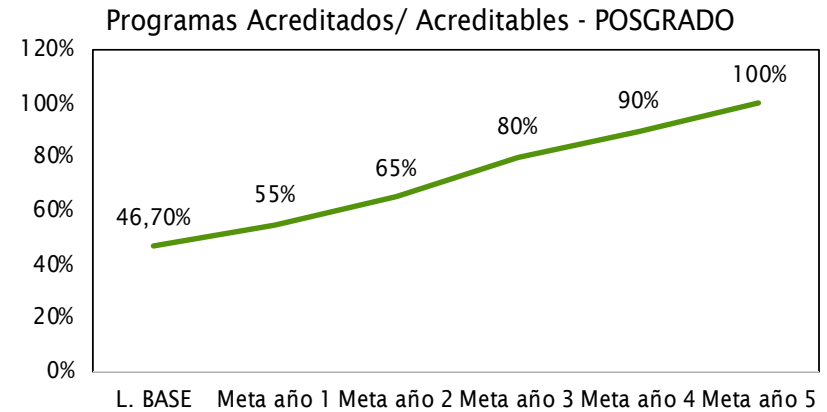
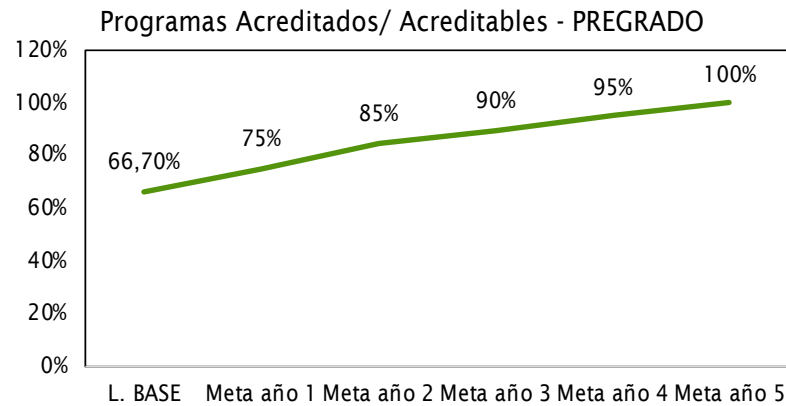
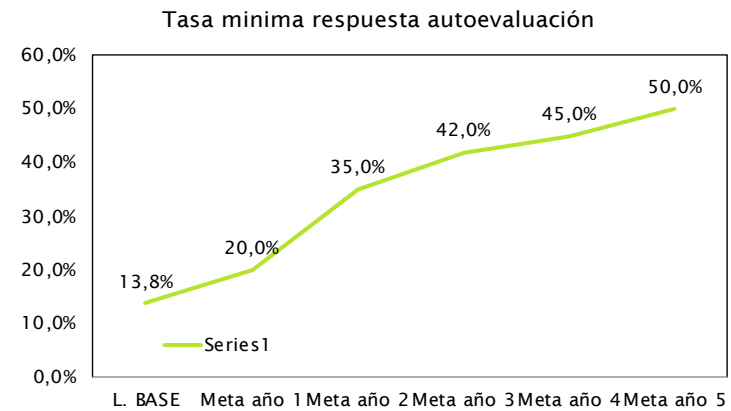
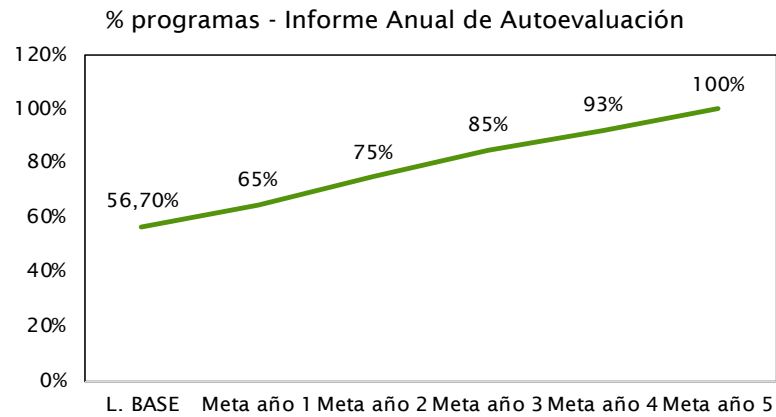


Minimo de Reuniones Anuales Consejos y Comités



## EJE 2. RECONOCIMIENTO Y EXCELENCIA

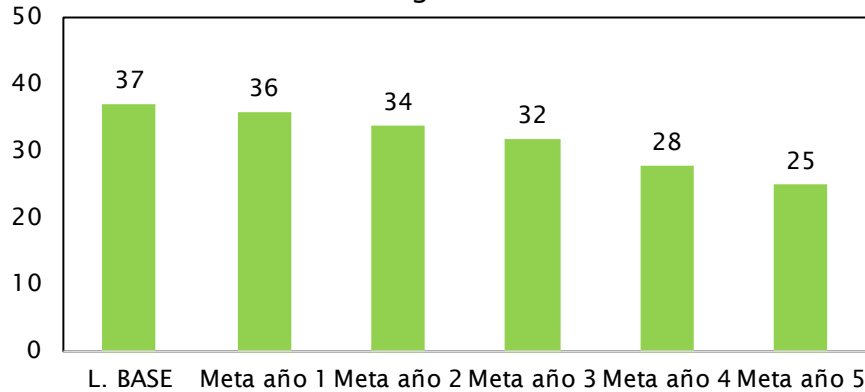
2.3. Mantener la Acreditación Institucional y las condiciones de Calidad de los programas y los procesos, basados en una permanente autoevaluación, autorregulación y la cultura del mejoramiento continuo.



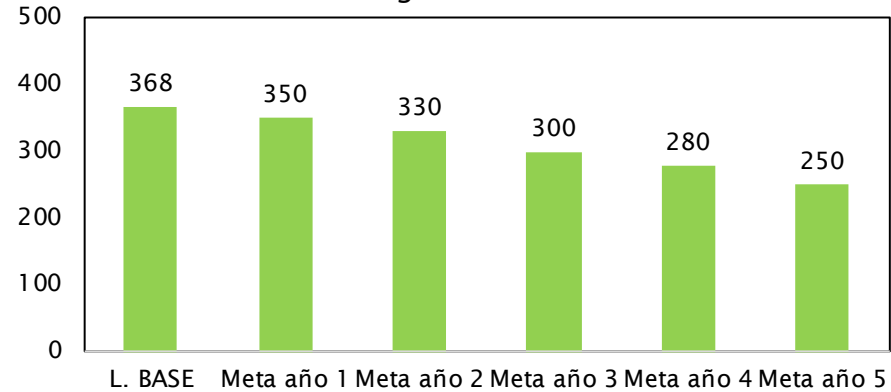
**EJE 2. RECONOCIMIENTO Y EXCELENCIA**

2.4. Promover la participación en iniciativas de reconocimiento social, Mesurabilidad de procesos, evaluación de acciones y rankings de Competitividad universitaria, con orientación a la comparación y el establecimiento de referentes Internacionales, como una manera de mejorar la gestión universitaria.

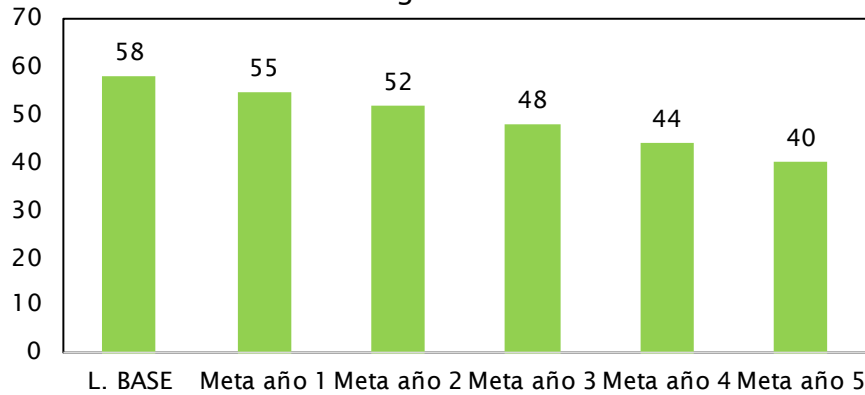
**Ranking USAPIENS**



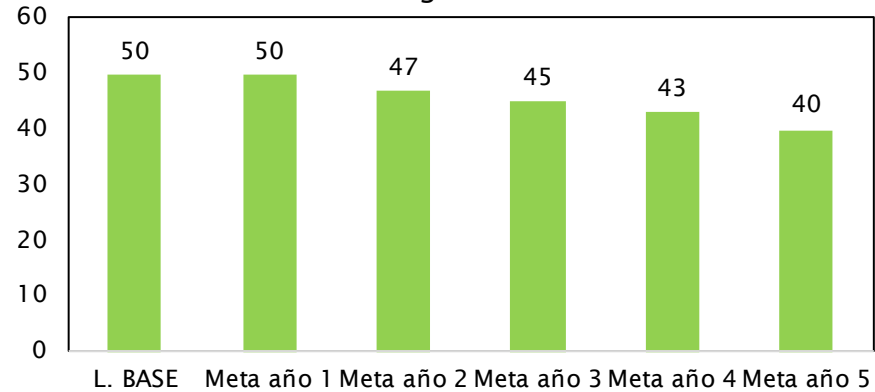
**Ranking GREEN METRIC**



**Ranking WEBMETRIC**

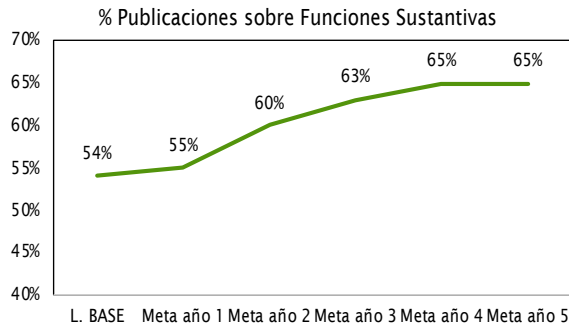


**Ranking UNIRANK**

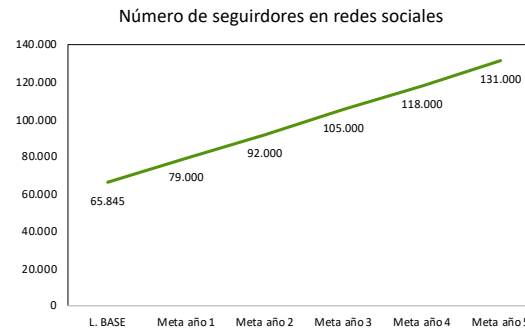


## EJE 2. RECONOCIMIENTO Y EXCELENCIA

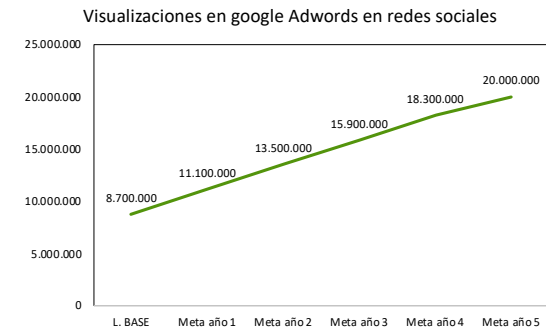
2.5. Mantener y Comunicación interna y externa sobre las acciones, servicios ofertados y buenas prácticas derivadas nuestras funciones misionales y la gestión universitaria.



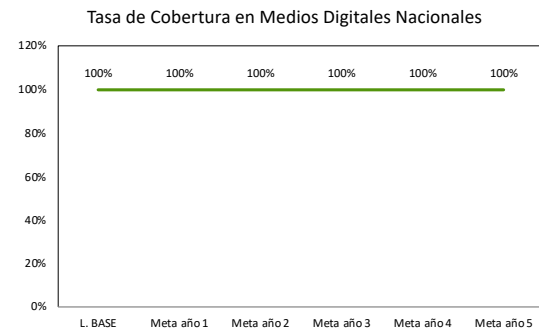
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



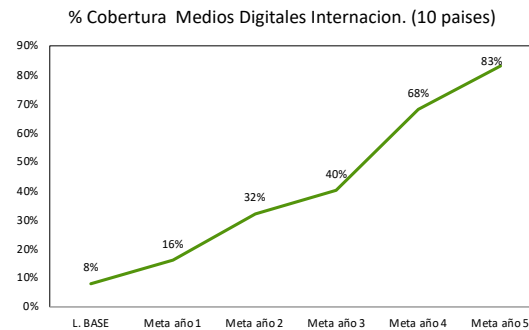
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



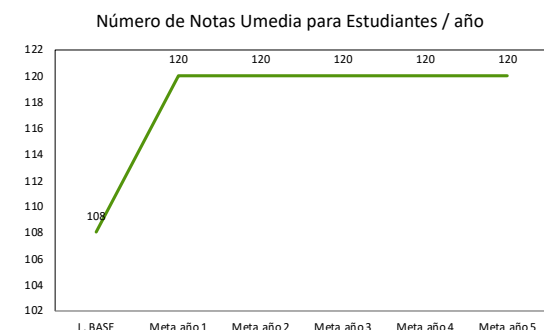
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



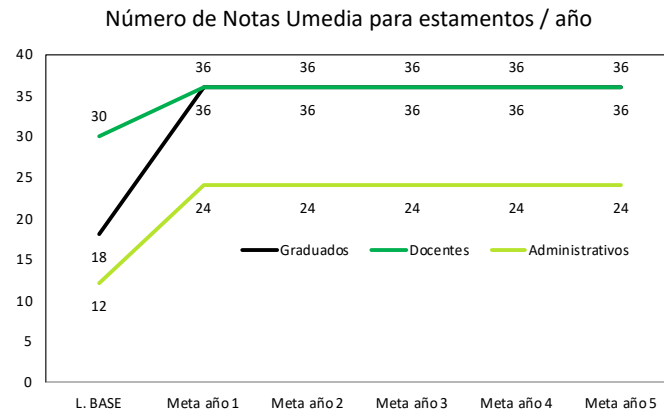
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



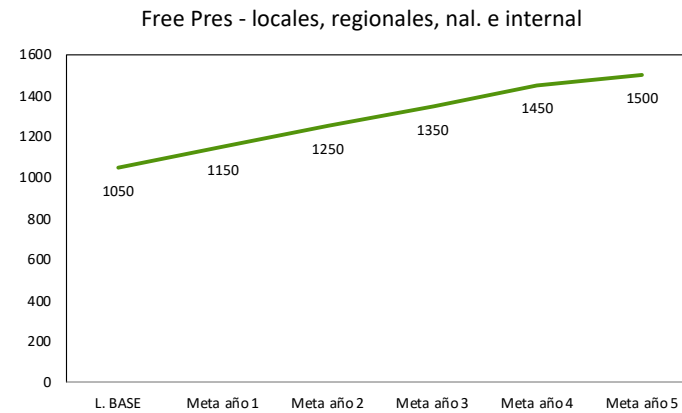
L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5



L. BASE Meta año 1 Meta año 2 Meta año 3 Meta año 4 Meta año 5

# Indicadores y metas

# 3

Mejoramiento integral de las condiciones de

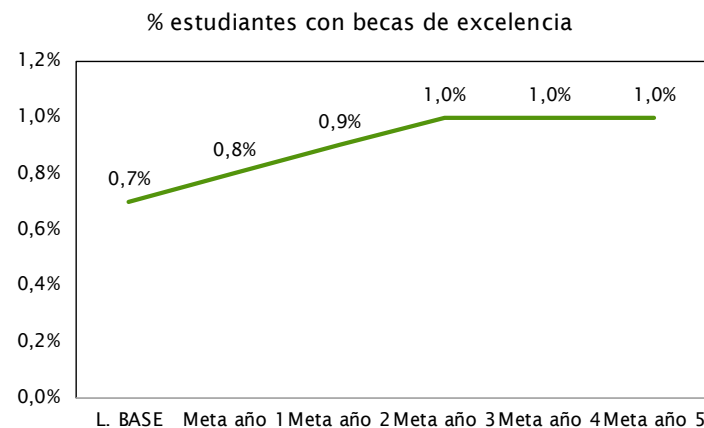
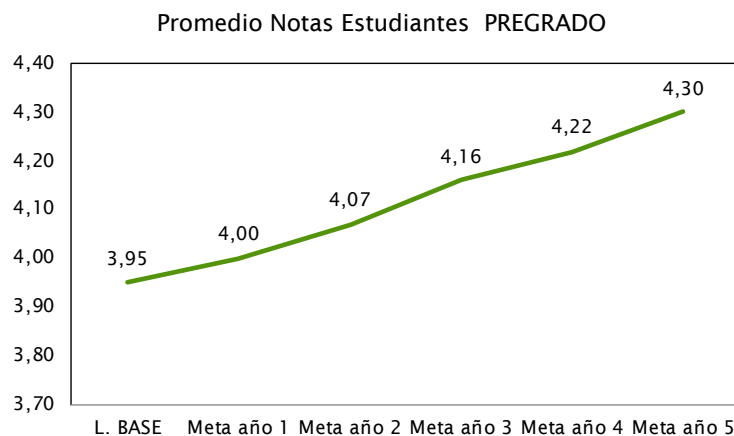
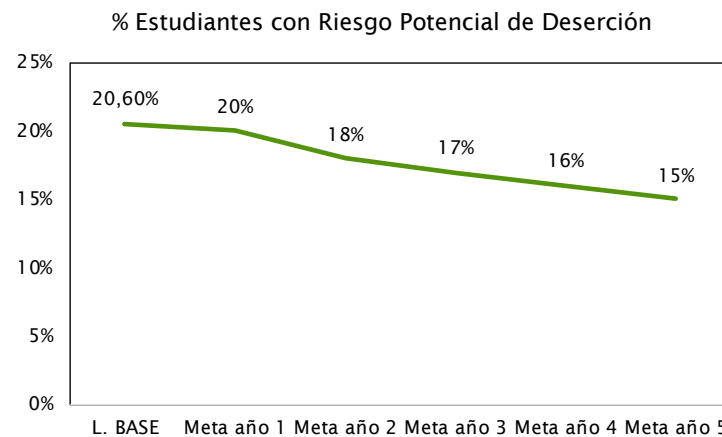
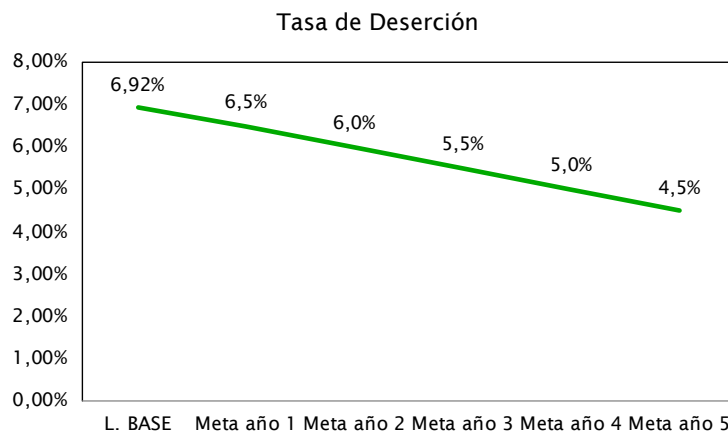
**desarrollo y bienestar**

para toda la comunidad universitaria

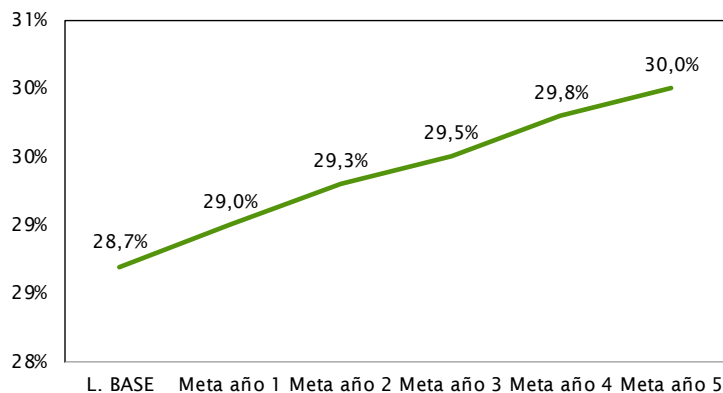


### EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR

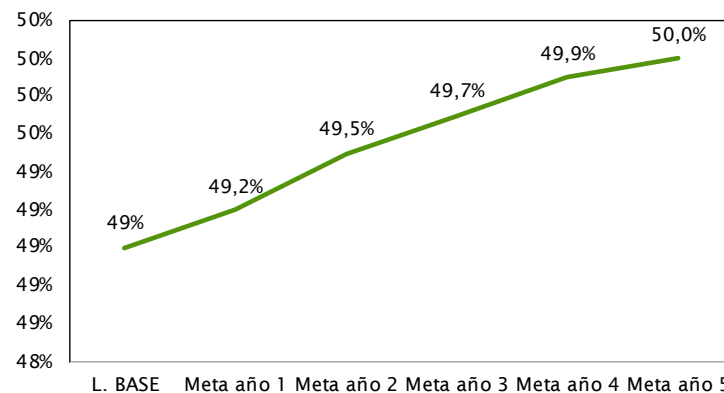
3.1. Mantener y mejorar la oferta de **servicios de bienestar estudiantil** con estrategias que permitan fortalecer los mecanismos de **financiación y subvención** en matriculas, los **estímulos de desempeño y rendimiento** y el **acompañamiento integral**, todo ello para minimizar la deserción y promover el acceso e inclusión de nuevos estudiantes.



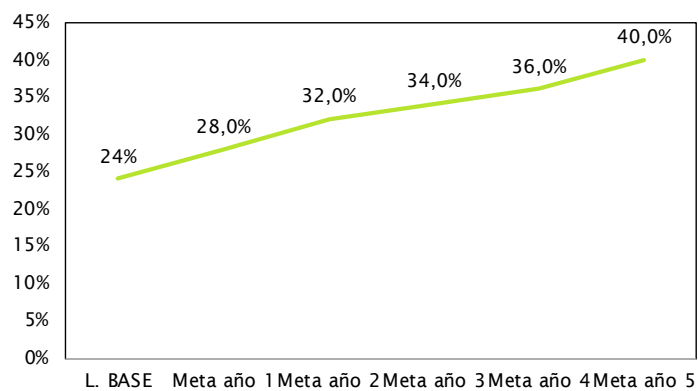
**% Estudiantes con Financia Matrícula - Pregrado**



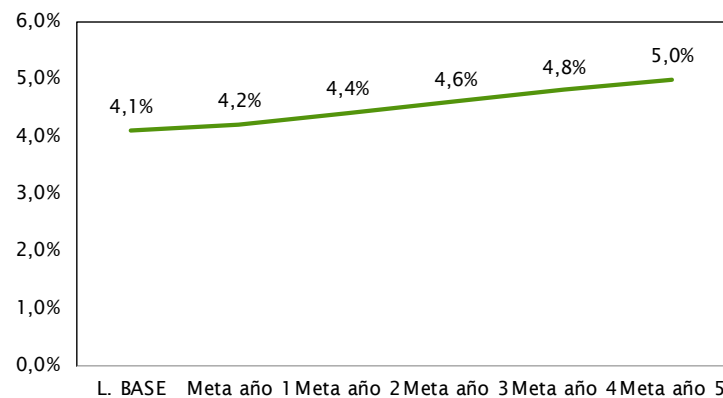
**% Estudiantes con Beneficio de Beca**



**% estudiantes atendidos por bienestar integral**



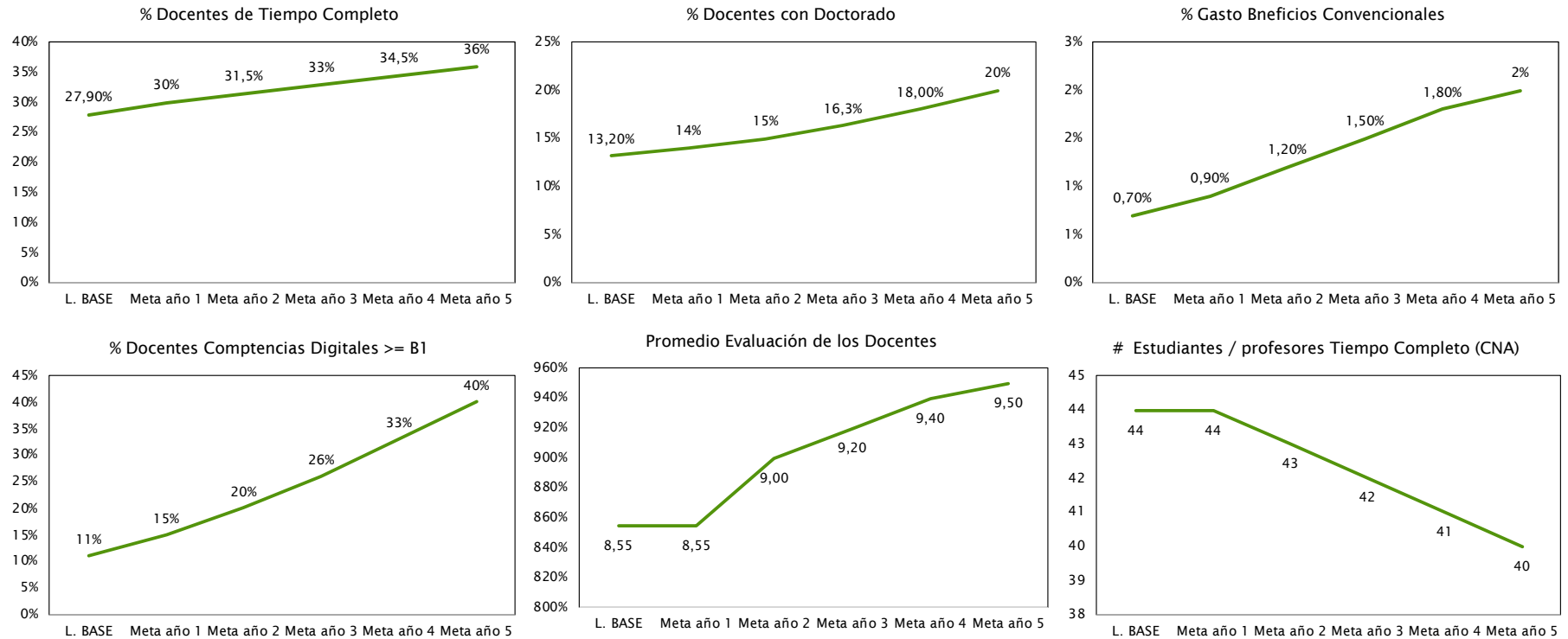
**% estudiantes con auxilio de alimentación**





### EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR

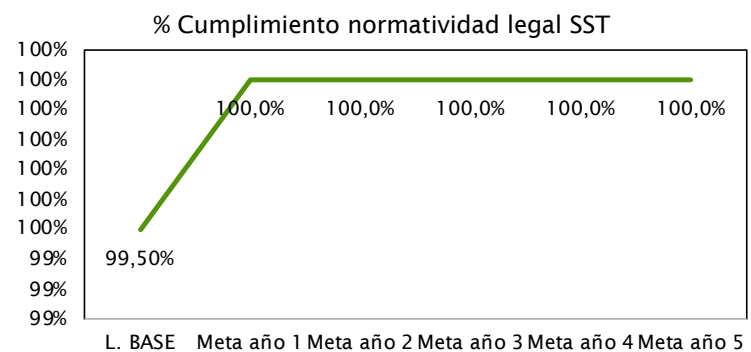
3.2. Promover directrices que armonicen los criterios de **vinculación, estímulos, promoción y asignación de compromisos laborales** para nuestros docentes y colaboradores administrativos, en virtud de su plan de vida, desempeño e idoneidad, con orientación al mérito, el reconocimiento y la promoción laboral, en sincronía con los valores institucionales y las apuestas de desarrollo de la Universidad.



## EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR

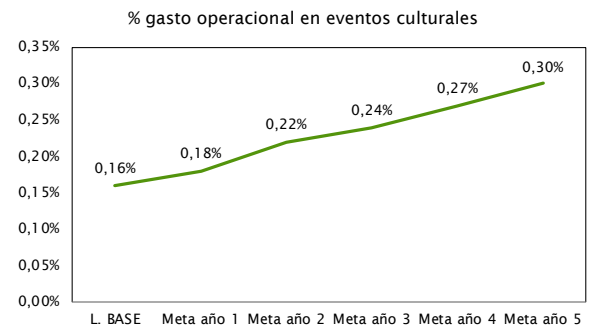
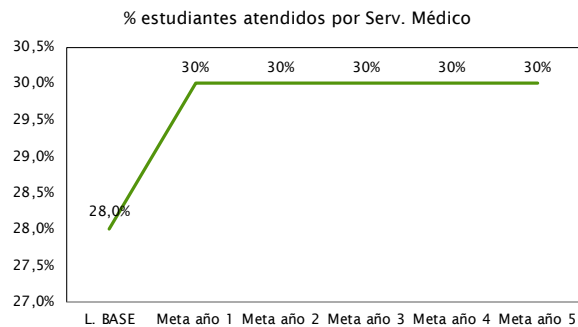
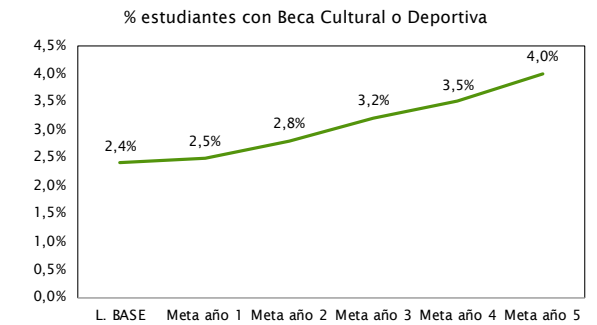
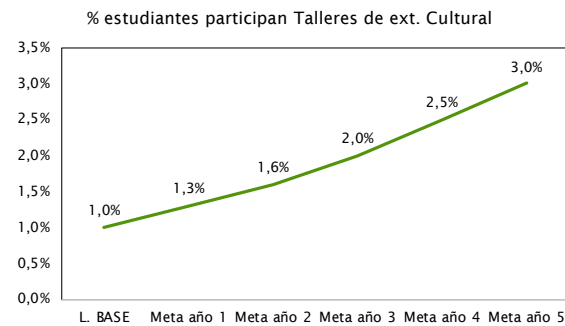
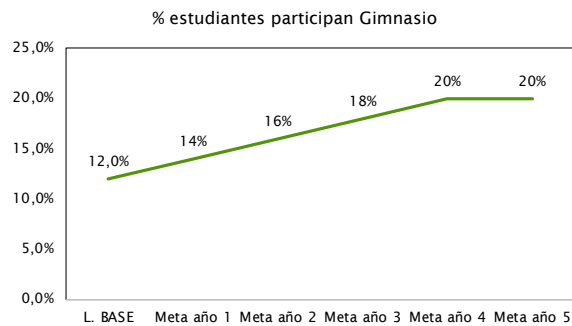
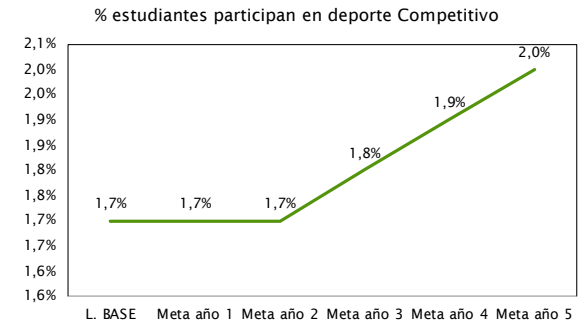
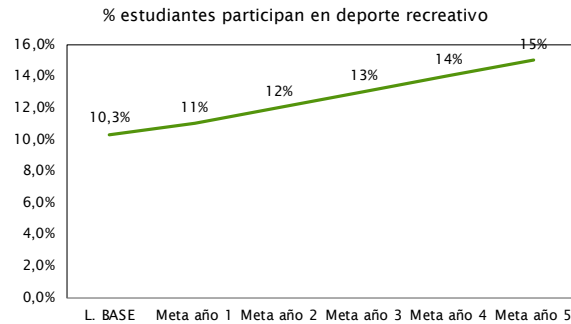
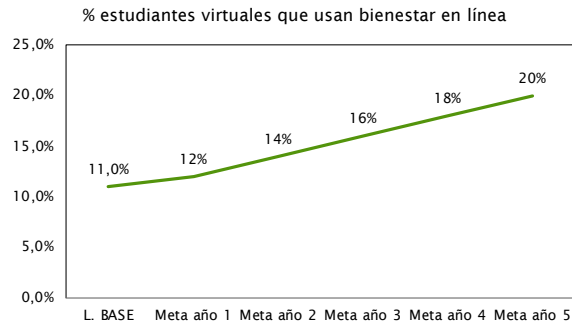
3.3. Impulsar acciones de promoción y prevención que permitan mejorar la **calidad de vida, la salud física y mental** y las condiciones de **seguridad y salud en el trabajo** de todos los colaboradores y demás estamentos de la Universidad.

INDICADOR DE VERIFICACION	METAS INSTITUCIONALES A 2025	L. BASE	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
* % de Requisitos legales que cumple la Universidad en materia de SST	Mantener en 100%	99,50%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
* Tasa de Frecuencia de la accidentalidad	Mantener por debajo de 0,3%	0,08%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
* Tasa de Incidencia de enfermedad laboral	Mantener en cero por ciento (0%)	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
* Índice de Frecuencia de Ausentismo por Enfermedad Común	Mantener por debajo de 2,5%	1,05%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
* Indicador de Cumplimiento sobre Universidad Saludable	Mantener en 100%	81,50%	100%	100%	100%	100%	100%
* Indicador de Cumplimiento sobre Riesgo Psicosocial	Mantener en 100%	70,00%	100%	100%	100%	100%	100%
* Indicador de Cumplimiento sobre Brigadas de Emergencia	Mantener en 100%	50,00%	100%	100%	100%	100%	100%
* Indicador cumplimiento sobre actividades COPASST	Mantener en 100%	79,00%	100%	100%	100%	100%	100%



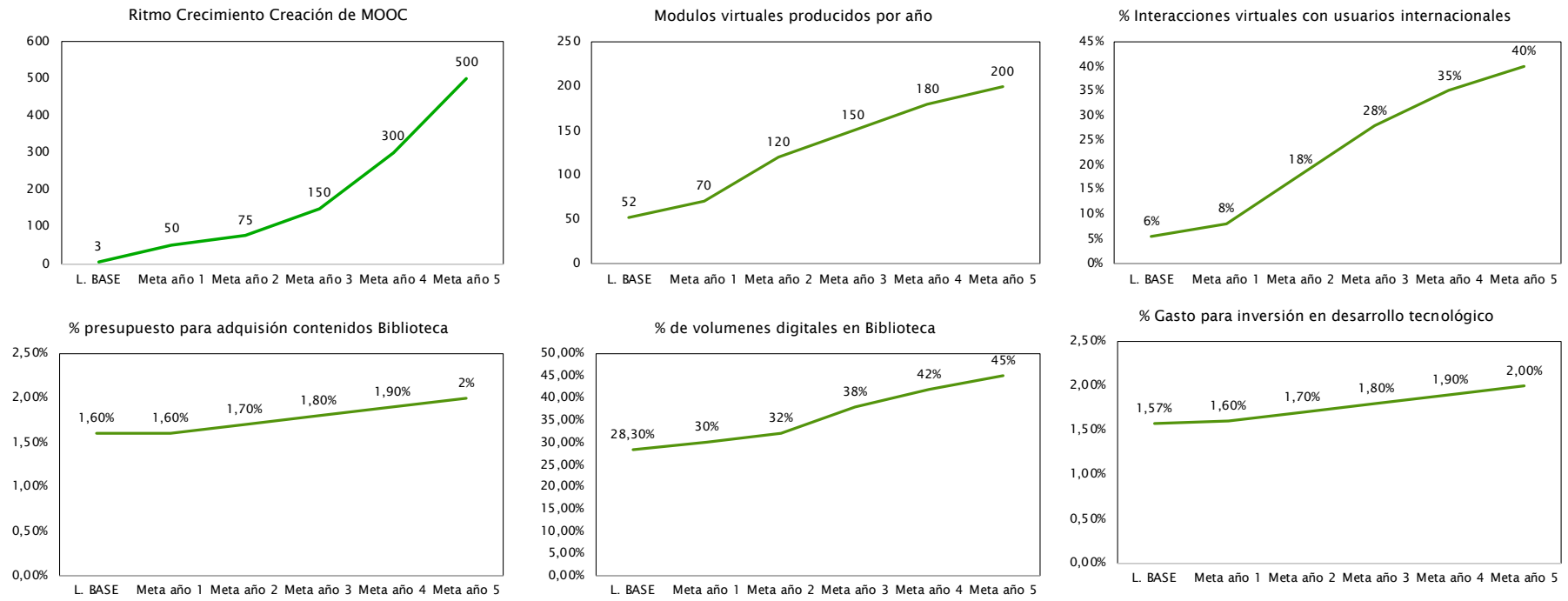
## EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR

3.4. Ampliar la oferta de servicios culturales y deportivos, así como aprovechar y crear espacios de interacción social por fuera del aula de clase o desde los ambientes virtuales.

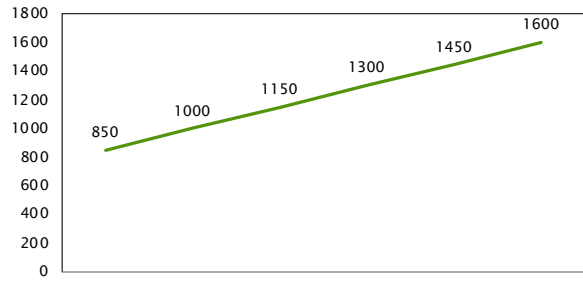


## EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR

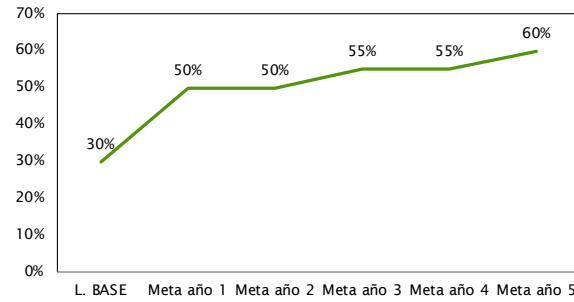
3.5. Promover el **mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica** para asegurar condiciones de accesibilidad, inclusión, movilidad, seguridad, salubridad, confort y bienestar de toda la comunidad universitaria.



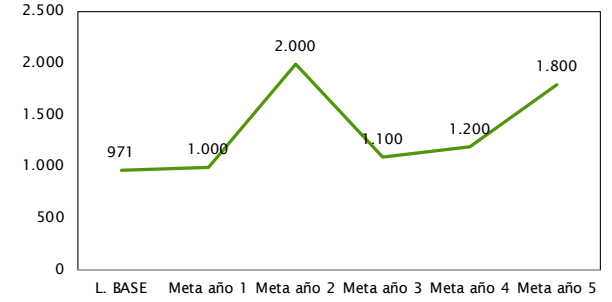
**Mb del canal principal de banda ancha**



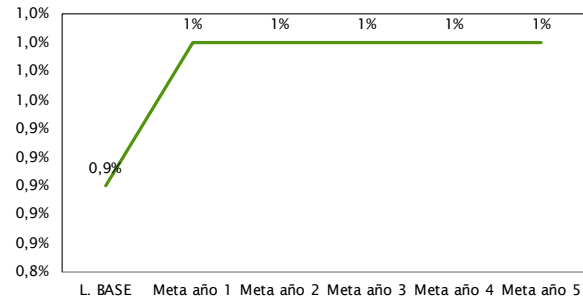
**% Aulas adecuadas para conexión remota y alternancia**



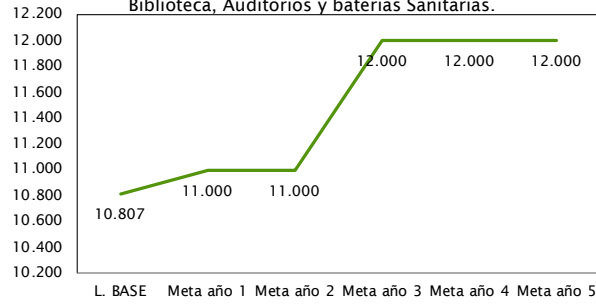
**M2 promedio en mantenimiento anual**



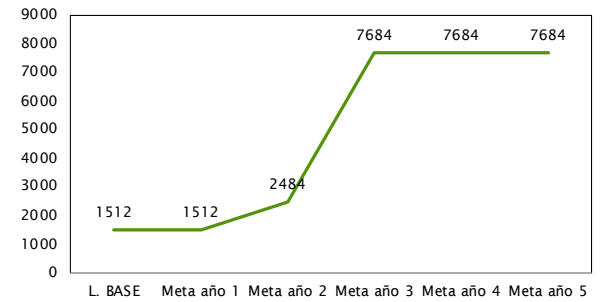
**M2 promedio en mantenimiento anual**



**Incremento de M2 para área de Aulas, Laboratorios, Biblioteca, Auditorios y baterías Sanitarias.**

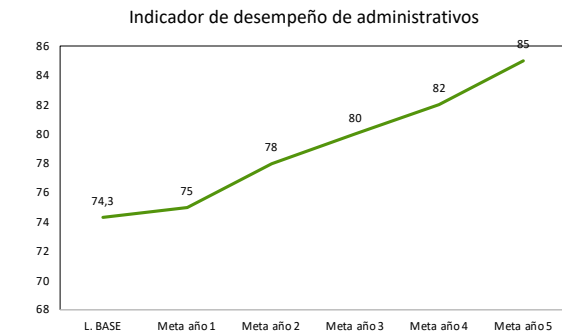
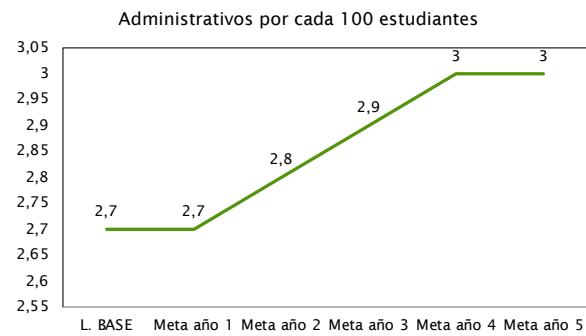
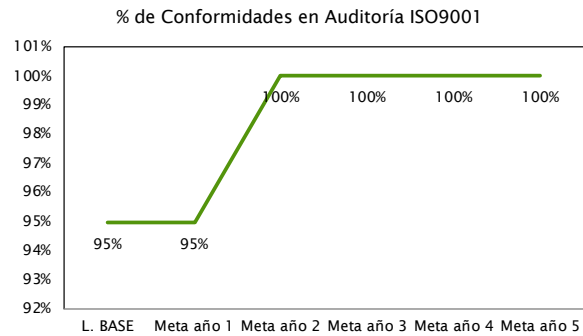
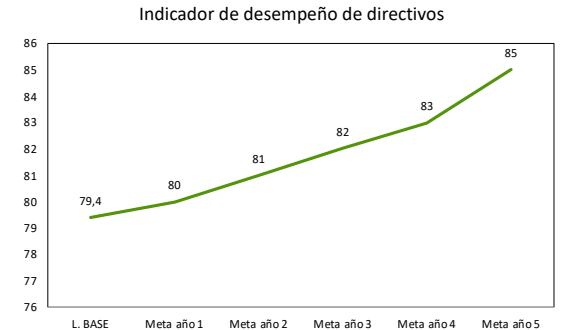
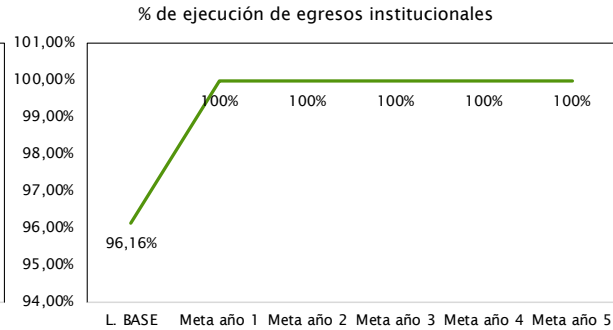
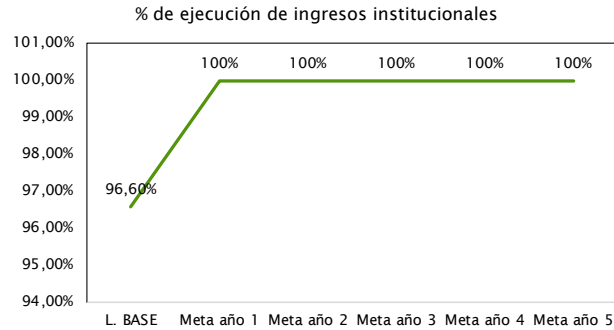


**M2 para actividades culturales y deportivas**



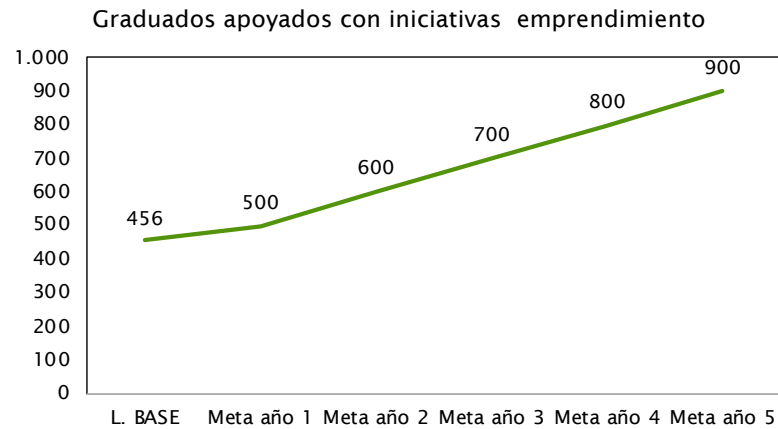
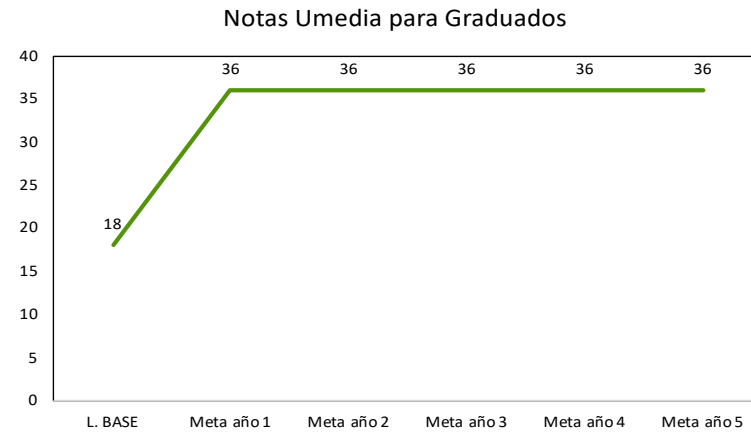
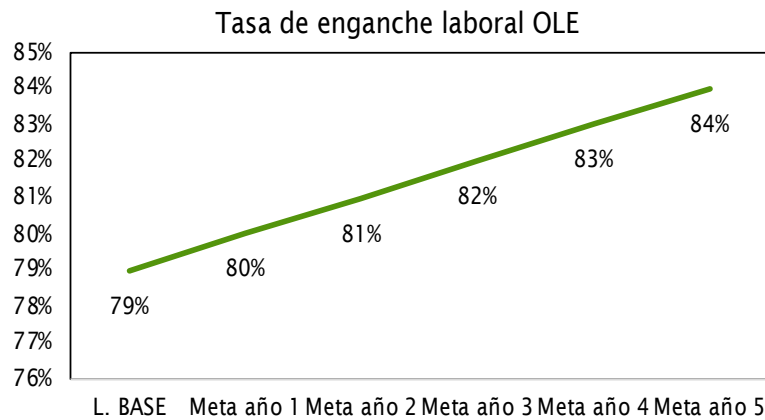
## EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR

3.6. Promover **la calidad y eficiencia** en los procesos administrativos, financieros, normativos y documentales, que faciliten la prestación de los servicios, la competencia en el mercado, unas buenas relaciones con aliados y proveedores, y **la transparencia y la formalidad** de todos los procesos de la Universidad.



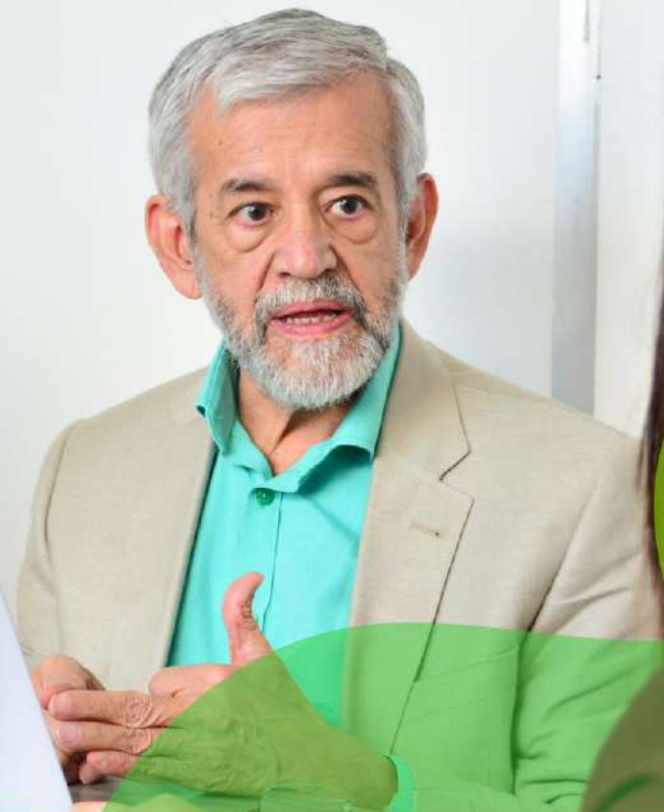
**EJE 3. DESARROLLO Y BIENESTAR**

3.7. **Apoyar a nuestros graduados** y sus iniciativas de emprendimiento, mediante la comunicación periódica, la mediación de oportunidades de generación de ingresos y la promoción de servicios de bienestar universitario.



# Indicadores y metas

## 4 Transformación de la cultura organizacional





INDICADOR DE VERIFICACION	METAS INSTITUCIONALES A 2025	L. BASE	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
* Indice gobal de medición de la cultura organizacional por dimensiones y estamentos (administrativo y docente)	* Mejoramiento los niveles de medición de la cultura organizacional por encima de 6.0 puntos para todos las dimensiones y estamentos	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	6,0



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES®

 Acreditación Institucional  
**de Alta Calidad**  
Resolución 4792 del 15 de mayo de 2019